

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení motivačního systému v podniku

Evaluation of a Company Motivation System

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Eva Hamalčíková
prof. Ing. Hučka Miroslav, CSc.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Hamalčíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení motivačního systému v podniku**
Evaluation of a Company Motivation System

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika firmy
 4. Aplikační část
 5. Zhodnocení a návrh řešení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

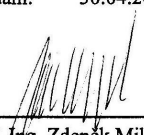
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; BIGLEY, G. A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th edit. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 p. ISBN 0-07-114730-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh 2 až 5 vypracovala samostatně. Přílohu 1 jsem získala z webových stránek společnosti Zálesí a.s.“

V Ostravě dne 30.4.2010

.....
Eva Hamalčíková

Poděkování

Děkuji prof. Ing. Miroslavu Hučkovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, čas a cenné rady, které mi poskytl během zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Josefu Chvílovi, personálnímu řediteli Zálesí a.s., za možnost tuto práci ve společnosti zpracovat, za umožnění přístupu k materiálům a ochotu poskytovat mi potřebné informace o společnosti.

OBSAH

1 ÚVOD	7
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	9
2.1 Řízení lidských zdrojů	10
2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů	10
2.2 Motivace.....	11
2.2.1 Motivace a stimulace	12
2.2.2 Zdroje motivace	13
2.3 Proces motivace.....	14
2.4 Pracovní motivace.....	15
2.4.1 Motivace a výkon.....	16
2.4.1.1 Yerkes – Dodsonův zákon.....	17
2.4.2 Motivační program.....	18
2.5 Teorie motivace.....	19
2.5.1 Teorie instrumentality	20
2.5.2 Teorie motivace zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	20
2.5.3 Teorie zaměřené na proces.....	24
2.6 Odměňování zaměstnanců	26
2.6.1 Pojetí odměňování zaměstnanců jako formy motivace.....	27
2.6.2 Úkoly systému odměňování	27
2.6.3 Mzdovotvorné faktory	28
2.6.4 Mzdové formy	28
2.6.5 Zaměstnanecké výhody.....	32
2.7 Metodologická část	35
2.7.1 Techniky zkoumání motivace	36
2.7.1.1 Pozorování	36
2.7.1.2 Písemné dotazování (dotazník)	37
2.7.1.3 Rozhovor	39
2.7.1.4 Projektivní techniky.....	40
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	41
3.1 Charakteristika jednotlivých závodů	42
3.2 Rozvoj společnosti	43
3.3 Základní ekonomické ukazatele.....	44

3.4 Historie společnosti	45
4 APLIKAČNÍ ČÁST	47
4.1 Analýza jednotlivých složek motivačního systému firmy Zálesí a.s.....	48
4.1.1 Prémiový řád	50
4.1.2 Systém vzdělávání	53
4.1.3 Zaměstnanecké výhody.....	53
4.1.4 Systém hodnocení zaměstnanců.....	56
4.1.5 Zlepšovateľské hnutí.....	56
4.1.6 Shrnutí závěrů z analýzy jednotlivých složek motivačního systému firmy	57
4.2 Návrh motivačního systému firmy	60
4.3 Dotazník a průběh dotazníkového šetření.....	62
4.3.1 Vytyčení cíle dotazníkového šetření	63
4.3.2 Výběr vhodné techniky sběru dat	63
4.3.3 Popis dotazníku	63
4.3.4 Výběr respondentů a průběh dotazníkového šetření	66
4.4 Výsledky dotazníkového šetření	66
4.4.1 Analýza dotazníkového šetření	66
4.4.2 Shrnutí závěrů z analýzy dotazníkového šetření	66
5 ZHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ	70
5.1 Systém odměňování	70
5.2 Vzdělávání zaměstnanců	71
5.3 Zaměstnanecké výhody	71
5.4 Systém hodnocení zaměstnanců	72
5.5 Zlepšovateľské hnutí	73
5.6 Návrh motivačního systému	74
6 ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77

1 ÚVOD

Téma mé diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Tato problematika je mi blízká, jelikož jsem ji zpracovávala již v bakalářské práci. V práci se zaměřuji především na motivační systém společnosti.

Lidé představují pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o její prosperitě a konkurenceschopnosti. Kvalitní motivační systém je neodmyslitelnou součástí personálního řízení každé organizace. Personální řízení a motivační systém se musí nutně prolínat všemi oblastmi řízení organizace. Úroveň motivace rozhoduje o produktivitě lidí, a tedy i o produktivitě organizace. V případě, že jsou zaměstnanci se zaměstnáním spokojeni a jsou správně motivovaní, stávají se tak pro podnik loajálnější a mají sklon k nízké fluktuaci.

V dnešním globálním světě ekonomiky se stávají rozdíly v kvalitě řízení lidských zdrojů rozhodujícím faktorem v konkurenčním souboji mezi organizacemi. V řízení lidských zdrojů sehrávají zásadní roli především dva faktory. Prvním je úroveň znalostí a dovedností pracovníků. Tu je možné zvyšovat účelně organizovaným systémem rozvoje a vzdělávání. Druhým je právě úroveň motivovanosti členů organizace. Motivace je mocná síla, která je hnacím motorem lidského jednání. Je to hlavní oblast působnosti řídicích pracovníků. Jejich úkolem je dávat lidem důvody k práci. Účinnost tohoto působení závisí na porozumění lidem a na pochopení jejich potřeb a hodnot.

Pro zpracování aplikační části diplomové práce ve společnosti Zálesí a.s. mi bylo nabídnuto zabývat se oblastí motivace zaměstnanců. Zajímalo mě, jak firma vede lidské zdroje, jaké motivační a stimulační prvky upřednostňuje a hlavně jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Jako cíl mé diplomové práce jsem si stanovila zhodnotit motivační systém společnosti Zálesí a.s. a na základě podrobné analýzy jednotlivých složek motivačního systému a dotazníkového šetření navrhnout možné a přijatelné řešení identifikovaných problémů.

Předkládaná práce je rozdělena do šesti kapitol. V úvodu krátce prezentuji diplomovou práci a formuluji cíl práce. V druhé kapitole se zaměřuji na teoretická východiska. Prezentuji motivační systém z teoretického hlediska a objasňuji základní pojmy, jakými jsou řízení lidských zdrojů, motivace, motiv a stimul, proces motivace a pracovní motivace. Dále se teoretická část věnuje motivačním teoriím a odměňování zaměstnanců jako formy motivace. V této části popisuji metody, které jsem si zvolila k naplnění cíle diplomové práce.

V třetí kapitole charakterizuji firmu Zálesí a.s.. V kapitole je nastíněna charakteristika jednotlivých závodů, rozvoj společnosti, základní ekonomické ukazatele a historie společnosti. V aplikační části se zaměřuji na analýzu jednotlivých složek současného motivačního systému ve společnosti Zálesí a.s.. Na základě této analýzy byl sestaven dotazník pro zaměstnance společnosti Zálesí a.s.. Výstupem jsou grafy a jejich interpretace. V páté kapitole jsou na základě výsledků aplikační části společnosti Zálesí a.s. předloženy návrhy a doporučení, kterou mohou přispět ke zlepšení chodu firmy. Poslední kapitolu diplomové práce představuje závěr.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Na začátek je nutné objasnit základní teoretická východiska. Jde o pojmy tvořící pilíř celé práce. Jedná se o řízení lidských zdrojů, motivaci, proces motivace a pracovní motivaci. Dále se tato část bude věnovat motivačním teoriím a odměňování zaměstnanců jako formy motivace.

Obr. 2.1 Schéma řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

V diplomové práci se orientuji na motivaci zaměstnanců - subsystém řízení lidských zdrojů. Všechny organizace se samozřejmě zajímají o to, aby trvale dosáhly vysoké úrovně výkonů svých zaměstnanců. Věnují zvýšenou pozornost různým způsobům motivování lidí pomocí různých nástrojů. Používají pro to různé stimuly, odměny a styly vedení lidí. Také práce, kterou zaměstnanci provádějí a podmínky, za nichž danou práci vykonávají, jsou samy o sobě významným motivátorem. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které podpoří, aby zaměstnanci dosahovali výsledků, které očekává vedení organizace.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k nejcennějšímu statku organizace, tj. v ní pracujících lidí. Jsou to právě lidé, kteří přispívají k dosažení cílů organizace. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit to, aby byla organizace prostřednictvím lidí schopna úspěšně plnit své cíle. Armstrong (2007). Řízení lidských zdrojů lze tedy vymezit jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

Podle publikace Armstronga (2007) jsou hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů tyto:

- je rozmanité;
- strategické s důrazem na integraci;
- orientované na oddanost a angažovanost;
- pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál do něhož je třeba investovat;
- v souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody;
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické;
- výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů;
- je zaměřené na podnikové hodnoty.

2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je vyústěním podnikové personální strategie. Je to přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání, rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Hlavním cílem je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, kteří jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody. Armstrong (2007)

2.2 Motivace

Motivací člověka se rozumí soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly jeho činnosti. Ty pak usměrňují lidské jednání a prožívání. Jinak řečeno, motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Lednický (2000)

Slovo motivace má latinský původ. Původně vzniklo od slova *motiv*, které je odvozeno od latinského slova „*movere*“, což znamená hýbat, pohybovat. Takže *motiv* je něco, co nás uvede do pohybu. Adair (2004).

Podle Bedrnové a Nového (2007, str. 362) „pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, *motivy*. Ty činnosti člověka (tj. jeho chování), resp. poznávání, prožívání, i jednání určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“.

Významným znakem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích:

- *dimenze směru* – ta motivaci člověka i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje nebo jej od jiných směrů odvádí;
- *dimenze intenzity* – činnost člověka v daném směru je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie;
- *dimenze stálosti* – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky (vnitřní i vnější), které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Bedrnová, Nový (2007)

Motiv a stimul

Prvotním impulsem motivace určitého chování je *motiv*. Podle Bedrnové a Nového (2007, str. 363) „motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku a může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává činnosti psychologický smysl“.

Jak uvádí Bedrnová a Nový (2007), s pojmem motiv je velmi těsně spjat pojem cíl. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení jistého konečného psychického stavu - nasycení. To má obvykle podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne uspokojení. Tyto motivy jsou označovány za motivy cílové, terminální. Existují však i motivy, jímž dost dobře nelze přiřadit cílový stav. K takovým motivům může například patřit zájem člověka o určitou oblast, např. o literaturu. Tyto motivy jsou označovány jako motivy instrumentální.

Stimulem může být podle Bedrnové a Nového (2007) jakýkoliv podnět, který způsobí určité změny v motivaci člověka. Stimuly lze dělit na:

- *vnitřní (tzv. impulsy)* – jedná se o endogenní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (např. bolest zubů, která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře);
- *vnější (tzv. incentivy)* – jedná se o exogenní podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv (např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků).

Impulem a incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tzn. nemusí. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, závisí především na motivační struktuře konkrétního člověka.

2.2.1 Motivace a stimulace

Motivy a stimuly představují pohonné síly, které pomáhají lidem konat činy. Je však mezi nimi zásadní rozdíl. Motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají. Pokud se spolehne na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Je však nutné umět správně odhadnout aktuální motivy lidí.

Pokud vsadíme na stimulaci, jedná se o zcela odlišnou situaci. O lidech sice musíme vědět o něco méně, (zejména když se spoléháme na obecně působivé

stimuly typu finanční odměny), ovšem stimulace bude účinná jen po určitou dobu. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že lidská činnost se brzy zastaví. Plamínek (2002)

2.2.2 Zdroje motivace

Podle publikace Provazníka a Komárkové (2004) jsou jako zdroje motivace považovány ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří:

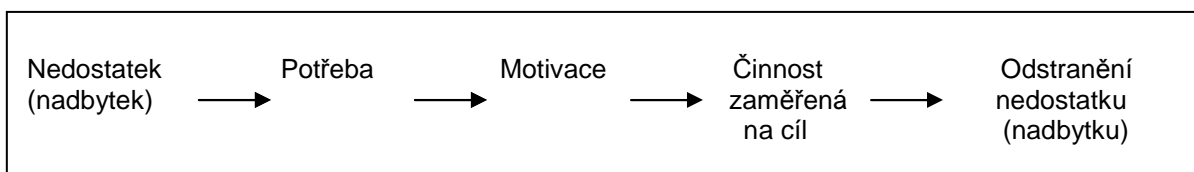
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeba

Z hlediska psychologického je potřeba vnímána jako člověkem prožívaný, avšak ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho subjektivně významného pro jedince. Většinou tedy vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. Předpokladem je, že jedinec nalezne cíl, tj. určitou skutečnost, která mu umožní uspokojit danou potřebu. Bedrnová, Nový (2007)

Z obr. 2.2 lze vidět, že na počátku jednatelce vnímá určitý nedostatek. Jedinec nelibě pociťuje vnitřní napětí a má potřebu tento stav změnit. Potřeba se tedy stává hlavním zdrojem motivace všech lidských činností a směřuje k odstranění dané potřeby a k jejímu nasycení. Ve chvíli, kdy dojde k nasycení potřeby, otevírá se prostor pro vznik jiné potřeby.

Obr. 2.2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Bedrnová, Nový (2007, str. 366)

Zřejmě nejznámější klasifikací potřeb je členění dle Maslowa. Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchický systém a lze je členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání, a to: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání, potřeby seberealizace. Lednický (2000)

Návyk

Návykem se označuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob jednání jedince v určité situaci. Návyky mohou vznikat nejen jako nezáměrný produkt frekventovanějších forem činností, ale člověk je může i vědomě vytvářet. Mohou se vyskytovat ve všech oblastech lidské činnosti. Bedrnová, Nový (2007)

Zájem

Zájem je možné charakterizovat jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmět zájmu může být velmi rozmanitý a jeho význam spočívá v tom, že zásadním způsobem přispívá v charakteristice osobnosti, obohacuje život jedince a podněcuje jej k aktivitě. Lednický (2000)

Hodnota

Během svého života se člověk stále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými a neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tzn. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, či důležitost. Významným zdrojem motivace lidské činnosti je tedy hodnotový systém, jelikož ovlivňuje jednání a prožívání člověka. Bedrnová, Nový (2007)

Ideál

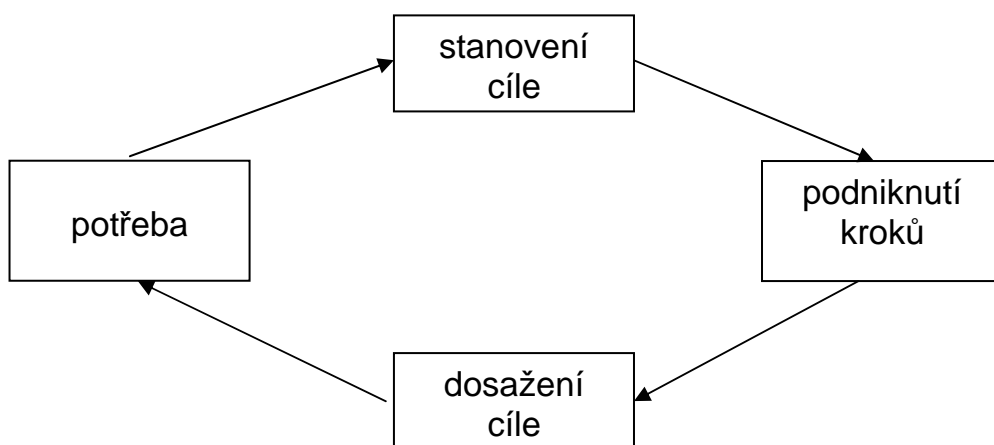
Ideál lze charakterizovat jako vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho chování. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. Lednický (2000)

2.3 Proces motivace

Motivační proces je zakreslen níže na obr. 2.3. Jedná se o proces vztahující se k potřebám. Tento proces naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho

dosáhnout či něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se předpokládá, že uspokojí tyto potřeby a přání, a zvolí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je dosaženo určitého cíle, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Armstrong (1999)

Obr. 2.3 Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Armstronga (1999, str. 296)

2.4 Pracovní motivace

Podle Lednického (2000, str. 93) je „pracovní motivace proces vzbuzení nebo podnícení pracovní aktivity, udržení aktivity v běhu a usměrnění činnosti do určité, předem zvolené dráhy“.

Motivací k práci tedy rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role. Pracovní motivace vyjadřuje pracovní ochotu a celkový přístup člověka k práci. Bedrnová, Nový (2007)

V psychologii bývají rozlišovány dva typy pracovní motivace:

- motivace intrinsická (tj. motivy, které souvisejí s prací samou);
- motivace extrinsická (tj. motivy, které leží mimo vlastní práci).

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří: potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi (obchodní profese, činnost řídících pracovníků), potřeba výkonu, touha po moci (její uspokojení přináší především vyšší pracovní pozice) či potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce lze zařadit potřebu peněz, potřebu jistoty, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, potřebu sociálních kontaktů a potřebu sounáležitosti partnerského vztahu.

2.4.1 Motivace a výkon

Podle Nakonečného (1992, str. 109) „základní myšlenkou je, že přílišná snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace. To platí pro činnost fyzickou i duševní. Na výkon mají vliv kromě schopností a motivace také objektivní možnosti neboli pracovní podmínky“.

To lze formálně vyjádřit vztahem:

$$V = f(M \times S \times M_z)$$

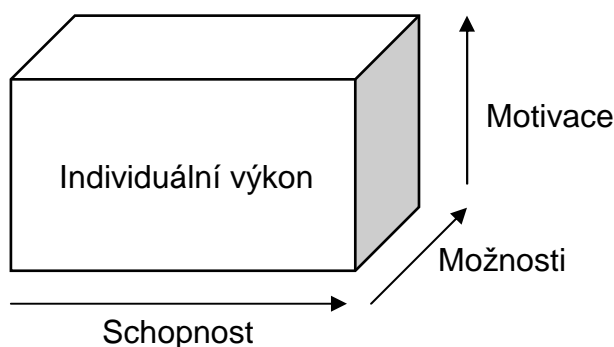
kde: V = úroveň výkonu,

M = úroveň motivace,

S = úroveň schopností,

M_z = možnosti.

Obr. 2.4 Model vztahu motivace a výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Nakonečného (1992, str. 110)

Podle Nakonečného (1992, str. 110) z uvedeného modelu vyplývají určité logické závěry:

- v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností může být zvýšení výkonu dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením;
- v případě dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace může být zvýšení výkonu naopak dosaženo motivováním;
- je-li úroveň motivace i schopností dobrá a výkon je přesto nízký, může být zlepšení pracovních podmínek rozhodujícím činitelem zvýšení pracovního výkonu.

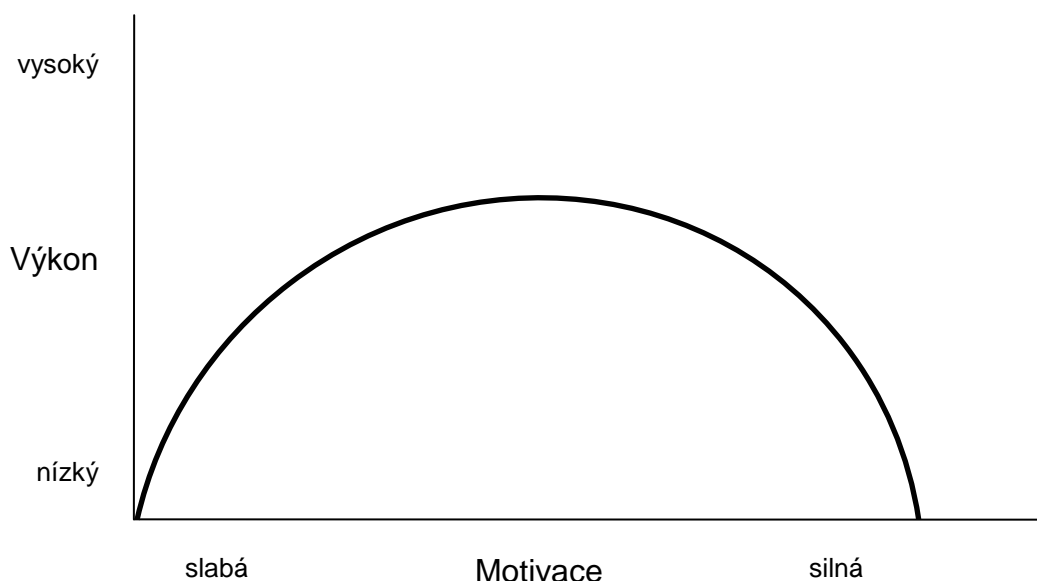
2.4.1.1 Yerkes – Dodsonův zákon

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkesův - Dodsonův zákon, označovaný též jako „obrácená U - křivka“ (obr. 2.5). Podle Bedrnové a Nového (2007) průběh „obrácené U - křivky“ vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká.

S růstem intenzity motivace se bude výkon za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li totiž motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. Tuto zákonitost je ovšem třeba doplnit o tato tvrzení:

- pro každý typ úlohy existuje jistá optimální úroveň motivace,
- optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu.

Obr. 2.5 Vztah motivace a výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Nakonečný (1992, str. 111)

Křivkou, vyjadřující vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu, lze vysvětlit to, že se zvyšováním motivace narůstá i vnitřní napětí subjektu, a to pak negativně ovlivňuje jeho motorický a mentální výkon. Dobrý výkon je tudíž spojen s optimální úrovní motivace. Lze říci, že dobrý výkon nepřináší příliš nízká, ale ani příliš vysoká motivace.

Obecný závěr je tedy ten, že pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. V podstatě všechny tyto činitele mohou být organizací v žádoucí míře kontrolovány. Z hlediska motivování pak platí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace. Příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace výkon snižuje. Nakonečný (1992)

2.4.2 Motivační program

Motivační programy jsou uceleným souborem opatření při řízení lidských zdrojů, jejichž cílem je aktivně ovlivňovat pracovní chování zaměstnanců a vytvořit u nich pozitivní vztah k organizaci. Měl by být součástí personální strategie firmy.

Hlavním cílem motivačních programů je posílit loajalitu pracovníků k firmě a vzbudit u zaměstnanců zájem rozvíjet sama sebe. Jde vlastně o jakýsi vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo cílů organizace.

Aby mohly být vytvořeny správné a fungující motivační programy, musí se nejdříve provést jakási analýza skutečností ve společnosti a zjistit, jaké všechny skutečnosti mají podstatný vliv na fungování podniku, na ochotu zaměstnanců pracovat a na jejich výkonnost. Pro úspěšnost motivačního programu je důležitá také znalost osobnosti člověka, jeho vnitřních motivů.

Správně vytvořený a zrealizovaný motivační program přispívá k hospodářské prosperitě podniku, podporuje pracovní motivaci, výkonnost zaměstnanců a vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.¹

2.5 Teorie motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií. Motivační teorie mohou sloužit manažerům jako zásobník poznatků, z kterého lze čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro praxi. Teorií motivace existuje opravdu mnoho. Důvodem jejich rozsáhlejšího počtu je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné řešení.

Mezi nejznámější motivační teorie podle Armstronga (1999) patří:

1. Teorie instrumentality
2. Teorie potřeb (teorie zaměřené na obsah)
 - Maslowova hierarchie potřeb
 - Herzbergova dvoufaktorová teorie
 - Alderferova ERG teorie
 - McClellandova teorie

¹ Podnikatel [online]. 2010 [cit. 2010-04-16]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/provoz/zamestnanci/motivacni-programy>

3. Teorie zaměřené na proces

- Teorie spravedlnosti (rovnováhy)
- Vroomova expektační teorie
- Porterův a Lawlerův model očekávání
- Teorie cíle

2.5.1 Teorie instrumentality

Ve své nejhrubší podobě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie instrumentality se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou v přímé závislosti na jeho skutečném výkonu. Teorie instrumentality má kořeny v taylorismu. Taylor napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“ Armstrong (1999)

2.5.2 Teorie motivace zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Armstrong (1999)

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je zřejmě nejznámější klasifikací potřeb a již od svého začátku se setkávala se všeobecným souhlasem. Byla vytvořena americkým psychologem Abrahamem Maslowem (1908 - 1970). Ten se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi.

Podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997) mají potřeby tuto posloupnost:

- 1.) *Fyziologické potřeby.* Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla jako jsou např. potřeby potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, potom dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.

- 2.) *Potřeby jistoty a bezpečí.* Když jsou fyziologické potřeby relativně dobře uspokojeny, vynoří se nový souhrn potřeb, a tím jsou potřeby jistoty a bezpečí. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit si zaměstnanecké výhody.
- 3.) *Sociální potřeby.* Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí, touze po přátelství a jejich potřebě se sdružovat. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických či kvazifyzických potřeb předchozích úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
- 4.) *Potřeba uznání.* Tato kategorie zahrnuje v Maslowových představách potřebu jak vysokého vlastního sebehodnocení (sebeúcty), tak i potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- 5.) *Potřeba seberealizace.* Mezi potřeby seberealizace patří osobnostní růst, rozvoj znalostí a osobní rozvoj. Maslow se domnívá, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb a míní, že uspokojení těchto potřeb má za následek růst síly ostatních potřeb.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou vyšší potřeba a pozornost jedince je pak soustředěna na její uspokojení. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“ a pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby totiž stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se soustavně vracejí k dříve uspokojeným potřebám. V uvedené Maslowově teorii je zajímavá skutečnost, že ne každý jedinec může uspokojit své seberealizační potřeby. Armstrong (1999)

Obr. 2.6 Maslowova pyramida aplikovaná na pracovní oblast



Zdroj: IT Solution [online]. 2010 [cit. 2010-04-16]. Dostupné z:

<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí však vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích. Prostřednictvím mzdy jsou lidé schopni uspokojit fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systémů odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků bývá označována jako motivačně - hygienická teorie. Dvoufaktorový model vypracoval Herzberg a kolektiv v roce 1957 na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení účetních a techniků.

Herzberg a jeho tým zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci, působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.

1.) Udržovací faktory (hygienické tzv. dissatisfactory)

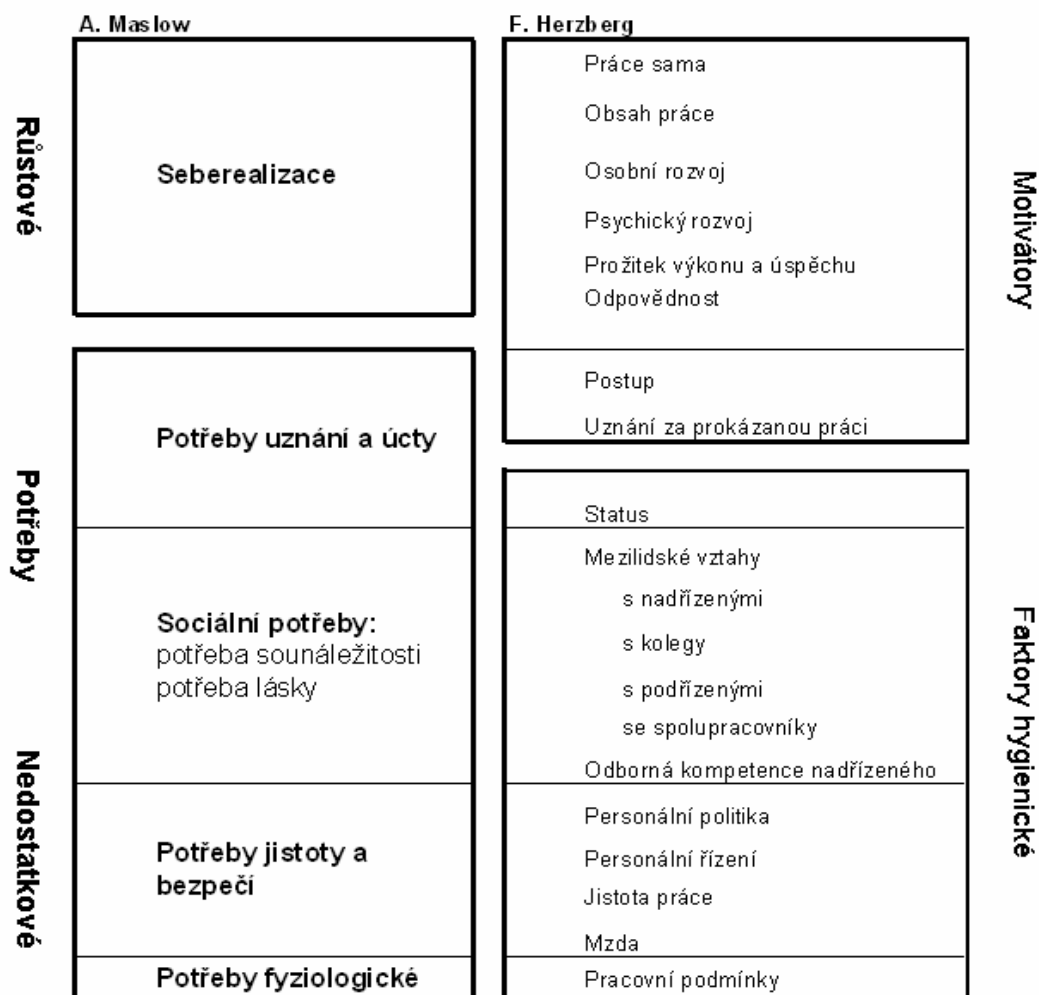
V případě, že některé okolnosti v práci nejsou přítomny, způsobují primárně nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Patří zde podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

2.) Motivátory (tzv. satisfactory)

Některé okolnosti práce mají schopnost vyvolávat vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Pokud však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg charakterizoval šest motivačních faktorů (motivátorů), a to: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Herzbergova dvoufaktorová teorie především ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Teorie také naznačuje, že zatímco některé udržovací faktory mají potenciální vliv pouze na charakteristiky pracovní spokojenosti, jiné motivátory ovlivňují jak míru pracovní spokojenosti, tak úroveň a zaměření pracovní motivace. S jejich působením ve smyslu motivačním lze však počítat pouze za předpokladu, že pracovník nebude dlouhodobě nespokojen. To znamená za předpokladu, že podnik, jeho vrcholový management i jednotliví řídicí pracovníci budou věnovat přiměřenou pozornost nejen motivátorům, ale i faktorům udržovacím. Provazník, Komárková (2004)

Obr. 2.7 Maslowova teorie a její porovnání s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií



Zdroj: Bedrnová, Nový (2007, str. 386)

Obr. 2.7 porovnává vztah mezi motivátory a hygienickými faktory podle Herzberga a potřebami podle Maslowa. Z tohoto obrázku je mezi nimi patrná korespondence. Například fyziologické potřeby, potřeby jistoty a sociální potřeby mohou vyvolat nespokojenost, pokud nebyly naplněny, ale – podle Herzberga – mají jen malou sílu, aby skýtaly uspokojení. Potřeby uznání a seberealizace nebo profesionálního růstu mohou vést k pozitivnějšímu a dlouhodobějšímu pocitu spokojenosti. V tomto směru se přístupy Maslowa a Herzberga poměrně shodují.

2.5.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako

kognitivní (poznávací) teorie, jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak jej interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Armstrong (1999)

Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie spravedlnosti, jejímž předním představitelem je J. S. Adams se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak je s nimi zacházeno v porovnání s jinými. Spravedlivé zacházení znamená, že se s člověkem zachází stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Armstrong (1999)

Podle Adamse existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přispění a v porovnání s ostatními; a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. Armstrong (1999)

Manažeři by si měli uvědomovat to, že zaměstnanci porovnávají. Změna platu, obsahu práce, zaměstnaneckých výhod nebo jakékoliv odměny u jednoho pracovníka bude pravděpodobně porovnávána s tím, co dostávají ostatní pracovníci. Pro manažery je proto důležité pochopit význam vnímání. Pocity spravedlnosti jsou totiž založeny právě na vnímání.

Vroomova expektační teorie

Tvůrcem expektační teorie je Victor H. Vroom. Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování. Určitá osoba si může zvolit buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Pokud jedinec bude věřit, že jeho pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivován ke zvýšenému úsilí a jeho volbou bude pracovat tak, aby dostal žádoucí odměnu. Logika expektační

motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) jsou třemi primárními proměnnými v expektační teorii motivace:

- *volba* jako svoboda jedince vybrat si z řady volitelných chování;
- *očekávání* jako víra, že jisté chování bude či nebude úspěšné;
- *preference* (valence) jsou hodnoty, které jedinec připisuje různým výsledkům (odměnám či trestům).

Účinnost v expektačním motivačním modelu vyjadřuje pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému konkrétnímu výsledku.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) lze pracovní motivaci vyjádřit následujícím vzorcem:

$$M = E \times I \times P$$

kde: M = pracovní motivace,

E = očekávání,

I = účinnost,

P = preference.

Při aplikaci expektační teorie se od manažerů vyžaduje, aby znali tři skutečnosti:

- v co daný jedinec věří, co očekává, jde-li o pilnou práci a dosažení určité úrovně výkonu (očekávání),
- zda osoba věří, že vynaložená píle bude patřičně bonifikována (účinnost),
- zda tato bonifikace bude pro danou osobu významná (preference).

2.6 Odměňování zaměstnanců

Podle Koubka (2007) je odměňování jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.

2.6.1 Pojetí odměňování zaměstnanců jako formy motivace

Odměňování zaměstnanců představuje klíčový nástroj motivačního systému podniku, který má firma a jeho vedoucí pracovníci k dispozici. Jeho prostřednictvím totiž může firma velmi účinně stimulovat motivaci zaměstnanců k práci. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu či plat a jiné formy peněžní odměny. Odměňování je mnohem rozsáhlejší a zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody, které poskytuje organizace pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. V poslední době se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení apod. Koubek (2007)

2.6.2 Úkoly systému odměňování

Podle Koubka (2007, str. 285) cílem odměňování je:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností.
6. Být pracovníky akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

9. Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

2.6.3 Mzdovotvorné faktory

Všeobecně panuje přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně. Pracovní výkon však bývá mnohdy špatně měřitelný nebo nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, organizace práce, atd.). Kromě toho je nutné při odměňování pracovníků přihlížet i k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání ve firmě a k celé řadě jiných znaků pracovníka. Také z těchto důvodů nelze vázat odměnu pouze na pracovní výkon. Koubek (2007)

Níže uvedené faktory představují *vnitřní mzdovotvorné faktory*:

1. Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa.
2. Výsledky práce a pracovního chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, tedy úroveň výkonu.
3. Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě.

Organizace však musí při odměňování pracovníků brát v úvahu i *vnější mzdovotvorné faktory*:

1. Situace na trhu práce.
2. Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popř. v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Koubek (2007)

2.6.4 Mzdové formy

Relativní hodnota práce na pracovním místě nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdovotvorným

faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem.

Základní mzdové formy jsou: časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provozní mzda, popřípadě mzda za očekávané výsledky práce či mzda za znalosti a dovednosti. Mezi **dodatkové mzdové formy** patří např.: prémie, odměny, osobní ohodnocení, odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod. Koubek (2007)

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (např. časová mzda nebo plat) a tak bývá pozornost v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam, upnuta na tzv. pobídkové formy. Pobídkové formy se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji, a tím motivovat pracovníky. Aby byl pobídkový systém odměňování efektivní, musí být splněny dva požadavky:

1. Jestliže mají pobídkové formy odměňování být založeny na výkonu, pak musejí pracovníci cítit, že jejich výkon a výkon ostatních jsou přesně a spravedlivě hodnoceny.
2. Pobídkové formy musí být přísně založeny na výkonu, pracovníci musí věřit, že existuje vztah mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají. Koubek (2007)

Oba požadavky nastolují potřebu komunikace mezi vedením organizace a pracovníky, otázku stylu vedení lidí a vytváření žádoucích mezilidských vztahů a žádoucí kultury v organizaci. Při uplatňování pobídkových forem je třeba zajistit, aby tlak na výkon pracovníka neměl negativní dopad na kvalitu jeho práce, aby byla dodržována technologická kázeň a účelné hospodaření se zdroji či nebylo ohroženo zdraví pracovníků. Koubek (2007)

Podle Koubka (2007) rozeznáváme následující **základní mzdové formy**:

- **Časová mzda** nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Časové mzdy a platy jsou nejpožívanější základní mzdovou formou a tvoří zpravidla největší část

celkové odměny jedince. Právě na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Dalo by se říct, že mzdy a platy často vytvářejí pověst organizace.

- **Úkolová mzda** je nejpoužívanějším a nejjednodušším typem pobídkové formy. Vhodná je především pro odměňování dělnických profesí. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit:
 - aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné,
 - aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný,
 - aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby,
 - aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji,
 - aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.
- **Podílová mzda** se uplatňuje v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V prvním zmíněném případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce** patří mezi méně známé mzdové formy. Jde o odměny za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku.
- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** jsou jeden z relativně nových (pobídkových) způsobů odměňování. Odměna je vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Sazby se mohou progresivně zvyšovat v závislosti na počtu či pořadí zvládaných znalostí a dovedností.

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Mezi nejobvyklejší z nich lze dle Koubka (2007) zařadit:

- **Odměna za úsporu času.** Tato forma bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma. Je vhodná pro dělníky.
- **Prémie.** Jedná se o typicky a široce používané pobídkové formy. Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Existují premie dvojího druhu.
 - Periodicky se opakující premie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. (Kritéria jsou daná předem, premie se zpravidla váže na splnění určitého ukazatele, má předem danou sazbu a váže se k předem stanovenému období – všechny tyto otázky řeší tzv. premiový řád organizace). Premie se mohou vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů atd..
 - Jednorázové premie (bonus, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Může mít peněžní i nepeněžní formu.
- **Osobní ohodnocení** (osobní příplatek). Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů.** Odměňování zlepšovacích návrhů je pobídková forma, která může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová nebo periodicky vyplácená po určitou předem stanovenou dobu.
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace.** Tato forma je charakteristická pro podnikovou sféru a může mít zhruba tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji jde o podíl na zisku, při němž se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku. Potenciální nevýhodou je to, že průměrný pracovník si nemusí uvědomovat přímý vztah mezi individuálním výkonem a výkonem celé organizace a pobídkovost této formy pak není právě nejlepší.

- **Zaměstnanecké akcie.** Zaměstnanecké akcie bývají považovány za určitou pobídkovou formu. Systémů je značné množství (např. ESOP). Některé jsou určeny jen pro manažery, některé pro všechny pracovníky. Organizace obvykle nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné, ale i neobchodovatelné. Systém může přinášet výhody jak pracovníkům, tak organizacím.
- **Příplatky ke mzdám či platům.** Tyto příplatky mohou být povinné nebo nepovinné. Pokud se jedná o povinné příplatky, v tom případě jsou zakotveny v právních normách. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práce přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod. Pokud jsou nepovinné, v tom případě se na nich organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým pracovníkům. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci.
- **Ostatní výplaty.** Jde především o formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí apod..

2.6.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou jednou forem odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

Podle Armstronga (2007) cílem politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace by mělo být:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství. Podle Koubka (2007) lze členit v Evropě zaměstnanecké výhody do tří skupin:

1. **Výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.).
2. **Výhody, které mají vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.).
3. **Výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).

Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé si zaměstnanci připlácejí, jiné jsou zcela bezplatné. Jestliže mají mít zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, měla by se organizace zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem, či vedením organizace. Jen málokdy je záležitost konzultována s pracovníky.

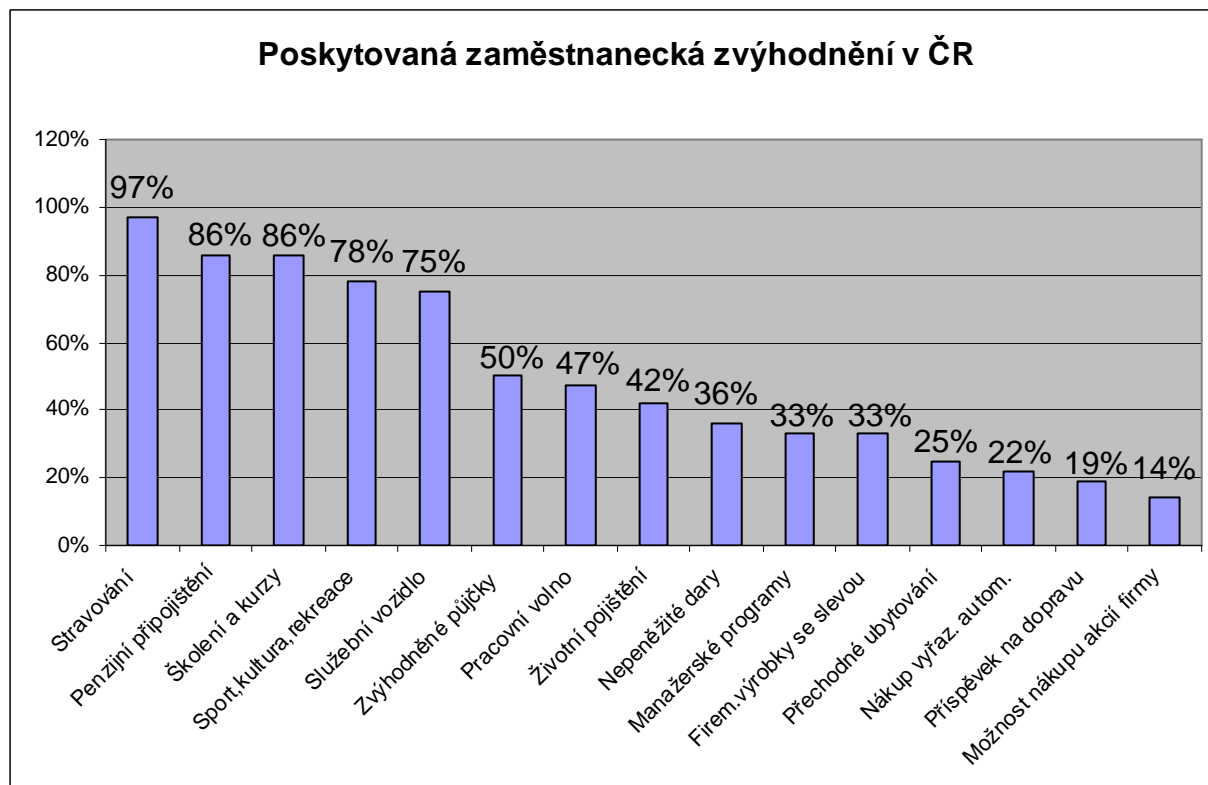
Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků, tzv. **Kafetéria systém**. Pracovník má možnost vybrat si takové zaměstnanecké výhody či soubor zaměstnaneckých výhod, které se mu jeví jako nejzajímavější. Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu). Koubek (2007)

Podle Koubka (2007, str. 321) je volitelný systém zaměstnaneckých výhod výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů.

- Zaměstnanecké výhody jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
- V důsledku vývoje společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je mohou uspokojovat a které mohou mít silný motivační náboj.
- Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.
- Systém vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod a tím si zvýšil všeobecnou informovanost o zaměstnaneckých výhodách.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků.
- Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více vážejí, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Volitelné systémy poskytují organizaci i pracovníkům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod.

Nevýhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod je to, že je administrativně náročnější. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby. Vyberou si nevhodně, a protože nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponесou po nějakou dobu důsledky svého rozhodnutí. To se může odrazit v jejich spokojenosti.

Graf 2.1 Přehled nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Týden [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z: <
http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/nejcasteji-dostavaji-zamestnanci-prispevek-na-stravu_24778.html>

V České republice je nejčastější zaměstnaneckou výhodou příspěvek na stravování, který nabízí většina ze stovky největších domácích podniků. Druhé místo patří penzijnímu připojištění spolu se školeními a vzdělávacími kurzy. Nejméně využívaná je naopak možnost nákupu firemních akcií. Péče o zaměstnance, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod, je v dnešní době součástí strategie většiny firem.

2.7 Metodologická část

V této části diplomové práce popisují metody, které jsem si vybrala ke zkoumání cíle diplomové práce, a tím je zhodnotit motivační systém společnosti Zálesí a.s.. Slovo metoda pochází z řečtiny – “meta hodos” a v původním významu znamená cesta kam. Jedná se tedy o způsob, jakým je možno dosáhnout předem stanoveného cíle. Metodu lze vymezit jako obecný metodologický postup pro

získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňujících dosáhnout vytyčeného výzkumného cíle. Pavlica (2000)

2.7.1 Techniky zkoumání motivace

Z praktických důvodů je třeba v každé organizaci získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Pouze dobrá znalost podmínek spokojenosti pracovníků v organizaci, a zejména dobrá znalost lidí, umožní manažerům vhodně působit na jejich motivaci. Všechna opatření ve vztahu k zaměstnancům musí být připravována se znalostí současného výchozího stavu a po provedených změnách musí opět získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla. Bedrnová, Nový (2007)

V praxi se používají různé techniky, které mohou pomoci zobrazit strukturu potřeb, přání, postojů a zájmů pracovníků. Jedná se např. o pozorování, dotazování, rozhovor a projektivní techniky.

2.7.1.1 Pozorování

Pozorování je technikou, kdy pozorovatel zachycuje především chování lidí v různých situacích, reakce lidí na měnící se podněty, interakce jedince s druhými lidmi i s předmětným prostředím. Pozorování většinou probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností. Při pozorování nejsou lidem pokládány otázky, ale sleduje se, jak se tito lidé chovají a jaké mají pocity. Pozorování tedy patří mezi nepřímé nástroje sběru informací. Bedrnová, Nový (2007), Kozel (2006)

Pozorování lze dělit na standardizované a nestandardizované. Pokud se jedná o standardizované pozorování, musí pozorovatel přesně dodržovat postup, rozsah a zaznamenávání pozorování do předem připravených záznamových archů. Strukturované pozorování se používá při výzkumech, kdy je jasně stanoven problém a cíl výzkumu. Provedení nestandardizovaného pozorování je plně v kompetenci pozorovatele, kterému je na začátku pouze sdělen cíl pozorování. Lze z něj získat více informací, ale zato je složitější a hrozí vyšší nebezpečí zkreslení různého druhu.

Pozorování lze také dělit na zjevné a skryté. Rozdíl mezi zjevným a skrytým pozorováním spočívá v tom, zda pozorovaní vědí nebo nevědí o tom, že jsou pozorováni. Kozel (2006)

Výhodou pozorování je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky. Pokud navíc pozorovaný neví, že je pozorován, nemůže sám záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované skutečnosti. Nevýhodou pozorování ovšem je, že je velmi náročné na pozorovatele, a to především na schopnosti interpretovat údaje z pozorování. Kozel (2006)

2.7.1.2 Písemné dotazování (dotazník)

Jedná se o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Velmi často se používá ke zkoumání pracovní spokojenosti. Podstata spočívá v písemném rozložení souboru otázek, na které respondent odpovídá. Z dotazníku se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a podobných skutečnostech. Pavlica (2000)

K výhodám, oproti dotazování prostřednictvím tazatele patří, že dotazníky jsou levnější, nedochází u nich k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele a respondent si sám určí dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek a může být proto k úkolu vstřícnější. Údaje získané dotazníkem jsou jednotnější a lze je plně kvantifikovat a zpracovat statistickými postupy. Anonymní forma dotazníku může podnítit větší upřímnost a otevřenost. Nevýhodami jsou nižší návratnost, není možná kontrola osoby, která dotazník vyplnila a nejsou pod kontrolou podmínky – rušivé vlivy. Bedrnová, Nový (2007)

Základním stavebním kamenem pro dotazování v kvantitativních výzkumech je otázka. Podle toho, zda otázka obsahuje už alternativy odpovědí či nikoliv, se otázky člení na uzavřené, otevřené a polootevřené. Uzavřené otázky mají předem stanoveny varianty odpovědí, jsou tedy standardizovány a jejich nevýhoda spočívá v omezení svobodného rozhodování respondenta, jemuž dopředu určujeme možnosti jeho odpovědi. Výhoda uzavřených otázek spočívá především v dosahování větší jednotnosti měření a tím i větší spolehlivosti. To umožňuje lépe a jednodušeji údaje

kvantitativně zpracovávat. Otevřené otázky nepředkládají respondentovi žádnou variantu odpovědi předem. Protože není respondent nijak omezován, lze tak získat více informací a identifikovat pravé záměry, domněnky či postoje. Polootevřené otázky představují spojení otevřených otázek s uzavřenými. Jsou tedy kompromisem mezi oběma výše uvedenými skupinami a spojují jejich výhody. Respondentovi jsou předloženy varianty odpovědí a úniková varianta, u které bývá volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi vlastními slovy. Dalším typem otázek jsou škálové otázky. Ty tvoří soubory, zaměřené na různé problémové okruhy. Tím snižujeme riziko nepochopení jedné položky, popř. nepřesné odpovědi, a navíc získáváme na zkoumaný jev pohled z více úhlů. Za celý soubor položek poté vypočítáme souhrnný ukazatel. Při jeho výpočtu předpokládáme stejné varianty odpovědí. Každá varianta má určitou bodovou hodnotu. Po vyplnění body sečteme a vydělíme počtem položek. Pavlica (2000).

Podle toho, zda otázky mají zjevný či skrytý význam, se člení na přímé a nepřímé. Existují také otázky kontrolní (mají za cíl ověřit pravdivost některých odpovědí) či identifikační (sloužící ke zjišťování informací např. o pohlaví, věku, vzdělání apod.) a další.

Podle Pavlici (2000, str.119) závisí konečný výsledek dotazníkového šetření na formulaci otázek a konstrukci dotazníku. Při formulaci položek by neměly být zanedbány následující body:

- jazyková stránka položek;
- položky musejí být jasné;
- položky se mají vždy vztahovat ke zkoumanému problému;
- zvažujeme, zda zařadit položky osobnější, intimnější;
- obsah položek by měl být přístupný zkušenostem respondenta;
- vyhýbáme se formulacím, které by mohly vzbuzovat dojem zlehčování, ironie, vtipkování;
- při formulaci se rozhodujeme, zda zvolit formu uzavřenou, otevřenou, polootevřenou nebo škálovou.

Při konstrukci dotazníku vycházíme z vymezeného problému, který chceme zkoumat, a známe proměnné podstatné pro náš výzkum. Pro každou z těchto

proměnných formulujeme odpovídající položku. Můžeme se inspirovat i technikami, které již někdy byly pro námi zkoumaný jev vytvořeny. U delšího dotazníku preferujeme otázky uzavřené. Stanovíme si, jaké identifikační údaje budeme potřebovat pro další analýzu. Zvažujeme délku dotazníku. Doba jeho vyplňování by neměla překročit 45 minut. Dotazník začínáme nejlépe úvodní instrukcí. Ujistíme respondenty, že získané údaje nebudou zneužity. Do úvodní části vkládáme kontaktní otázky, jimiž získáváme respondenta ke spolupráci. Ve střední části dotazníku přecházíme k obtížnějším otázkám. Na závěr začleňujeme otázky identifikační. Pavlica (2000)

2.7.1.3 Rozhovor

Rozhovor je možné definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru lze zkoumat mínění, názory, či postoje lidí. Zich (2004)

Důležitou technikou pro zjišťování míry motivovanosti zaměstnanců je řízený polostandardizovaný rozhovor. Tento rozhovor umožňuje klást otázky volně podle situace. Plně standardizovaný – řízený rozhovor má pevně danou formulaci otázek a jejich pořadí. Standardnost umožňuje získat osobité reakce na stejné podněty v rozhovoru a tím zřetelněji rozpoznat rozdílnou reakci jednotlivců. Provazník, Komárková (2004). Bedrnová, Nový (2007).

Výhodu rozhovoru lze spatřovat v tom, že se tazatel může přesvědčit, zda respondent správně pochopil smysl otázky a může popř. otázku zopakovat. Tazatel navíc může odpovědi doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta. Také se sníží pravděpodobnost znehodnocení odpovědí omyly při záznamu odpovědí. V osobě tazatele se však může skrývat jisté nebezpečí. Vlivem jeho osoby mohou být někteří respondenti v odpovědích méně otevření než v písemném dotazníku, stylizují své názory do určité podoby, kterou se domnívají, že by chtěl tazatel slyšet apod. Bedrnová, Nový (2007).

2.7.1.4 Projektivní techniky

Projektivní techniky jsou efektivní cestou, která usnadňuje poznání vnitřních motivačních sil. Avšak pouze za předpokladu, kdy s touto metodou pracují zkušení a speciálně trénovaní odborníci. V rukou laika, stejně jako i v rukou s danou technikou neobeznámeného psychologa, tyto techniky nepřinášejí spolehlivé výsledky. Příkladem projektivní techniky, která je zaměřena na pronikání ke skrytým vrstvám motivace, je tematicko – apercepční test (TAT). Jedná se o soubor kreseb situací, na nichž jsou lidé zachyceni v dramatickém okamžiku nějaké akce. Úkolem zkoumané osoby je, aby se nechala obrazem inspirovat k interpretaci, co se právě teď na obrázku děje, co předcházelo a co asi bude následovat. Princip projekce spočívá u této techniky, stejně jako u všech projekčních technik v tom, že do interpretace obrázku člověk promítá nejen svoje vědomá přání, hodnoty, zájmy a potřeby, ale i ta skrytá, jichž si sám není vědom. Bedrnová, Nový (2007)

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Akciová společnost Zálesí má na českém trhu již dlouholetou tradici. Společnost Zálesí a.s. podniká v několika výrobních oborech a službách a je provozována výhradně českým kapitálem. Základní kapitál firmy činí 157 119 000 Kč. Sídlo firmy se nachází v Luhačovicích, Uherskobrodská 119, 763 26. Cílem společnosti Zálesí a.s. i všech jejích zaměstnanců je naplňování motto společnosti a tím je: „ Partner jistoty – jistota partnerství“.

Obr. 3.1 Hlavní sídlo společnosti Zálesí a.s.



Zdroj: webové stránky společnosti www.zalesi.cz

V hlavním sídle společnosti je umístěn správní útvar, závod Obaly a závod Plasty.

Společnost Zálesí a.s. je rozdělena do těchto šesti závodů:

- závod Obaly,
- závod Plasty,
- závod Kovo,
- závod Hotely,
- Obchodní závod,
- závod Agro.

3.1 Charakteristika jednotlivých závodů

Závod Obaly

Jednou z hlavních podnikatelských činností je výroba laminátových tub pro kosmetický, farmaceutický a potravinářský průmysl. Součástí této výroby je i zpracování grafického návrhu tuby a potisk fólií a etiket. Touto výrobou se zabývá právě závod Obaly. Při výrobě je využívána nejnovější technologie výroby zajišťující kvalitu, přičemž zdravotní a hygienická nezávadnost je doložena příslušnými certifikáty. Firma Zálesí a.s. zásobuje laminátovými tubami domácí trh, významnou část produkce exportuje do okolních zemí jako jsou Německo, Polsko, Rakousko či Slovensko.

Závod Plasty

Další zásadní oblastí podnikání firmy je výroba plastových výlisků vstřikováním. Specializací tohoto oboru je výroba uzávěrů na tuby a láhve a výroba technických výlisků pro automobilový průmysl. Neodmyslitelnou součástí plastikářské výroby je výroba vstřikovacích forem. Ve vlastní nástrojárně pracovníci navrhnu tvar a geometrii výrobku, zpracují výrobní dokumentaci, formu vyrobí a odzkoušejí.

Závod Kovo

Strojírenská výroba má ve firmě dlouhodobou tradici. Výroba probíhá na vysoce výkonných automatech a na CNC obráběcích strojích. Spolupráce s významnými tuzemskými podniky přinesla postupný rozvoj této činnosti na dnešní vysokou technickou úroveň.

Závod Hotely

Společnost se zabývá službami v cestovním ruchu. V lázeňském městě Luhačovice provozuje dva hotely v kategorii ***. Jedná se o hotely Zálesí a Pohoda, poskytující bydlení v pokojích s vlastním příslušenstvím. K dispozici je hotelová restaurace. Hostům je určeno relaxační centrum. Pro pořádání konferencí a seminářů je k dispozici kongresový sál.

Obchodní závod

Obchodní závod v Biskupcích se řadí mezi významné regionální prodejce zemědělské techniky. Je autorizovaným prodejcem traktorů značky Zetor a Valtra, strojů na zpracování píce a půdy Pöttinger. Dále je výhradním dovozcem zametacích strojů a univerzálních nosičů rakouské firmy Aebi Rasant. Dodává náhradní díly a samozřejmě je poskytování záručního a pozáručního servisu.

Závod Agro

Závod Agro je orientován na chov masného skotu a ekologickou údržbu krajiny. Celkem se stará o 700 kusů skotu a obdělává 350 hektarů polí pro pěstování krmného obilí, ostatní plochy jsou travnaté. Součástí závodu Agro je i maloobchodní prodejna zemědělských a zahrádkářských potřeb. Tato prodejna je umístěna v areálu Biskupice. Nabízí široký sortiment zboží pro zahrádkáře a chovatele, především osiva, hnojiva, přípravky na ochranu rostlin, krmiva a krmné doplňky, ale také ruční nářadí a pracovní oděvy.

3.2 Rozvoj společnosti

Společnost Zálesí a.s. byla vždy otevřena změnám a pokroku, hledala a chápala nové trendy.

Oblast zaměstnávání

Společnost Zálesí a.s. se postupem času stala významným zaměstnavatelem zlínského regionu. Mottem firmy je podporovat a udržovat na vysoké úrovni vzdělávání všech svých zaměstnanců jak v profesních znalostech, tak ve znalostech cizích jazyků. V širokém rozsahu také poskytuje zaměstnanecké výhody, samozřejmě je životní a penzijní pojištění pro každého zaměstnance firmy. Společnost Zálesí a.s. také poskytuje stipendia zájemcům z řad studentů, kteří mají zájem pracovat po ukončení studia ve firmě.

Kvalita výrobků

Společnost klade důraz na kvalitu svých výrobků. Všechny nosné výrobní aktivity probíhají dle mezinárodních standardů systémů řízení jakosti ISO 9001 a norem platných pro automobilový průmysl ISO/TS 16949. Systém řízení kvality byl ve

společnosti zaveden v roce 1998. Svými aktivitami je firma šetrná k životnímu prostředí, což dokazuje zavádění systému ISO 14001.

3.3 Základní ekonomické ukazatele

V tab. 3.1 jsou zachyceny základní ekonomické ukazatele firmy jako jsou obrat, tržby a hospodářský výsledek.

Tab. 3.1 Základní ekonomické ukazatele

v tis. Kč/rok	2005	2006	2007	2008	2009
obrat	651 990	748 315	786 474	688 202	503 847
tržby	555 046	637 843	691 638	650 291	476 330
hospodářský výsledek	43 044	49 741	25 288	3 650	-6 361

Zdroj: interní materiály společnosti Zálesí a.s.

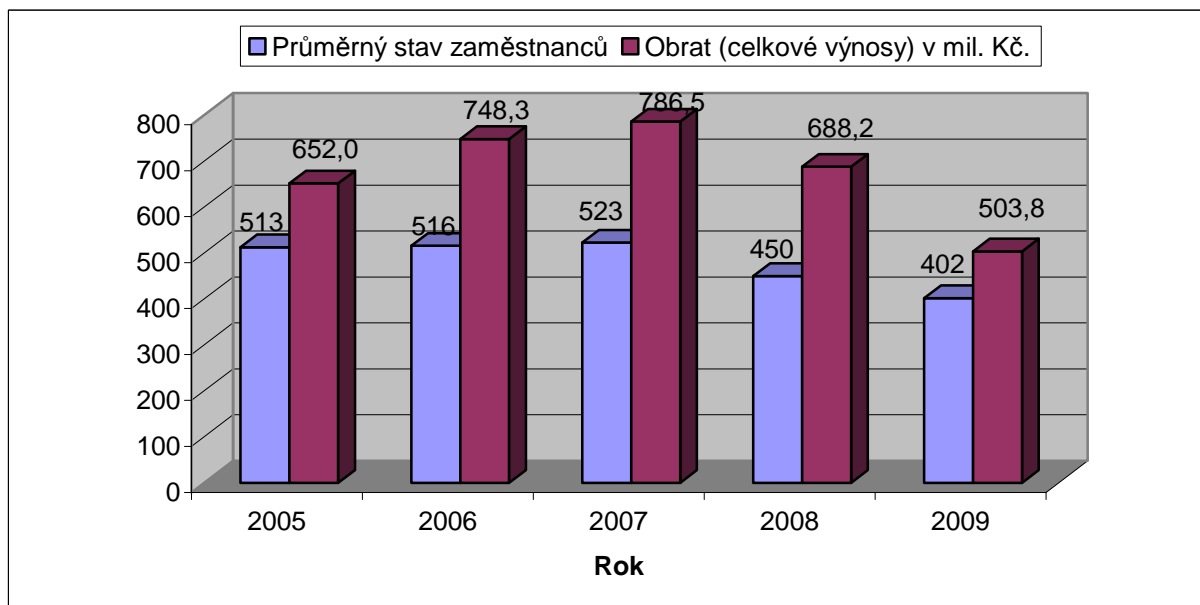
Všemi očekávaný trend ekonomického růstu zasáhla v druhém pololetí roku 2008 ekonomická a finanční krize. Bohužel ani společnosti Zálesí a.s. se nevyhnuly důsledky z dopadů nastupující celosvětové krize. Jelikož je česká ekonomika silně proexportně zaměřená, bylo jen otázkou času, kdy se světová hospodářská krize projeví i České republice. Z daných ekonomických ukazatelů lze v roce 2008 spatřit patrný pokles. V roce 2009 se společnost nachází již ve ztrátě. Jako první v pořadí a nejsilněji byl zasažen závod Kovo, který vyrábí především pro automobilový průmysl. Nastal dramatický pokles odbytu, rostoucí platební neschopnost a neochota bankovního sektoru řešit krizi. Jako hlavní cíl pro druhé pololetí roku 2008 a pro rok 2009 bylo vytyčeno zabezpečení kladného finančního toku, dále byla přijata řada úsporných opatření. Vyústěním této situace bylo uvolnění a výrazné snížení počtu zaměstnanců (viz tab. 3.2).

Tab. 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrný stav zaměstnanců	513	516	523	450	402

Zdroj: interní materiály společnosti Zálesí a.s.

Graf 3.1 Znázornění vztahu obratu a průměrného počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Historie společnosti

23. října 1950 bylo založeno Jednotné zemědělské družstvo Luhačovice.

1. ledna 1973 sloučením družstev okolních obcí vzniká Jednotné zemědělské družstvo Zálesí Luhačovice.

2. prosince 1992 po transformaci vzniká na valné hromadě oprávněných osob Zálesí družstvo vlastníků Luhačovice s počtem osob 1600.

19. října 1993 je založena společnost Zálesí s. r. o..

1. ledna 1994 byla uzavřena smlouva o komplexním pronájmu mezi Zálesí družstvem vlastníků Luhačovice a Zálesí s. r. o..

Až do 31. prosince 2005 hospodaří Zálesí družstvo vlastníků formou komplexního pronájmu firmy.

2. dubna 1997 byla založena společnost AG Zálesí a. s. - dceřinná společnost Zálesí s. r. o..

27. července 2005 dochází ke změně právní formy Zálesí družstva vlastníků na akciovou společnost Zálesí DV a. s..

8. prosince 2005 se mění právní forma firmy Zálesí s. r. o. na akciovou společnost Zálesí ZL a. s..

1. srpna 2006 dochází ke sloučení všech akciových společností, tedy Zálesí ZL a. s., AG Zálesí a. s. a Zálesí DV a. s., a vzniká tak Zálesí a. s..

4 APLIKAČNÍ ČÁST

K vypracování této části práce jsem použila podklady a firemní dokumentaci, kterou mi poskytl personální ředitel. Rovněž jeho informace, které mi sdělil v průběhu několika našich schůzek, pro mne byly velkým přínosem.

Ke kvalitnímu zajištění úkolů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů je v Zálesí a.s. zřízen personální útvar. Funkci personálního ředitele Zálesí a.s. (zároveň i manažera kvality) zastává Ing. Chvíla, který je také členem představenstva společnosti. Skutečnost, že je členem nejvyššího vedení organizace, přispívá k tomu, že může zasahovat do vytváření firemní strategie a hrát plně svou roli při formulování strategie lidských zdrojů. Personální ředitel zajišťuje práci týkající se strategického a personálního rozhodování. Jeho podřízenou je personalistka firmy, která řeší problematiku zdánlivě rutinních personální činností. K řešení náročnějších problémů občas společnost Zálesí a.s. přizve externí specialisty z poradenských firem.

Tab. 4.1 Počty zaměstnanců v Zálesí a.s.

	Počet zaměstnanců	Z toho		
		Dělníci	THP	Důchodci
Závod KOVO	121	99	20	2
Závod OBALY	56	38	18	0
Závod PLASTY	102	78	24	0
Závod OBCHODNÍ	25	16	8	1
Závod AGRO	26	22	4	0
Závod HOTELY	48	40	6	2
Správní útvar	23	5	17	1
Prodej doprava	1	0	1	0
CELKEM	402	298	98	6

Zdroj: personální zpráva k 31.12. 2009

Motivační a stimulační program je ve společnosti Zálesí a.s. součástí strategie řízení lidských zdrojů a má písemnou podobu. Zpracováním této strategie se zabývá personální ředitel. V této zprávě jsou stanoveny konkrétní cíle pro jednotlivé oblasti

řízení lidských zdrojů (plánování pracovníků, nábor a výběr pracovníků, mzdový systém, vzdělávání a další). Cílem zpracování zprávy je spoluvytvářet a naplňovat strategii firmy a maximalizovat výkonnost firmy. Její obsah je rozložen do několika různých kapitol, přičemž každá kapitola se zabývá určitou problematikou. Motto zní: **Správný zaměstnanec na správném místě správně kvalifikovaný a správně motivovaný k plnění strategických cílů firmy – 5 S.**

Jak jsem již uvedla, motivační program je jednou z podkapitol strategie řízení lidských zdrojů. V kapitole Motivační a stimulační program je popsán motivační program společnosti Zálesí a.s., jeho výhody a nevýhody, problematické oblasti a názory vedoucích pracovníků na něj. Dále popisy akcí a úkolů z této oblasti, které je nutné realizovat, kdo je za ně odpovědný a termíny realizace těchto úkolů.

Jedním z cílů motivačního systému Zálesí a.s. je, aby firma zůstala nadále konkurenceschopnou díky výkonům, které pracovníci podávají. Dalšími cíli motivačního systému je snížit fluktuaci, stabilizovat pracovníky a zvyšovat vzdělávání pracovníků. Nositelem motivačního systému ve firmě je vedení firmy, které schvaluje a upravuje návrhy v motivačním systému.

4.1 Analýza jednotlivých složek motivačního systému firmy Zálesí a.s.

Dobře nastavený motivační systém je jedním z důležitých prvků jak stabilizovat klíčové a kvalitní zaměstnance a jak získat nové schopné pracovníky. Neexistuje univerzální návod na sestavení funkčního systému. Avšak čím lépe bude zpracován, tím budou zaměstnanci spokojenější a spokojený zaměstnanec rovná se dobrý zaměstnanec. Společnost Zálesí a.s. si tuto skutečnost uvědomuje, a proto se snaží zdokonalovat svůj motivační systém a také jej přizpůsobovat potřebám zaměstnancům.

V současné době motivační program firmy Zálesí a.s. tvoří tyto motivátory:

- prémieový řád,
- systém vzdělávání,
- zaměstnanecké výhody,

- systém hodnocení zaměstnanců,
- zlepšovateľské hnutí.

Co se týká oblasti *odměňování*, to se řídí platnými předpisy a dále pravidly odměňování, které schvaluje vedení společnosti. Dělnické profese jsou zpravidla odměňovány hodinovou sazbou, administrativním a řídícím pracovníkům je zpravidla přiznána měsíční sazba.

Každý pracovník v Zálesí a.s. je zařazen *do tarifního stupně* dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Za správné zařazení do tarifního stupně odpovídá *nadřízený vedoucí pracovník spolu s personálním ředitelem*. Dohodnutý tarif se v průběhu roku nemění, pokud nenastaly změny ve skutečnostech, na jejichž základě byl mzdový tarif dohodnut. Pro odměňování zaměstnanců v dělnických profesích se uplatňují hodinové mzdové tarify stanovené diferencovaně v osmi tarifních stupních, pro technicko – hospodářské pracovníky se uplatňují měsíční mzdové tarify v 12-ti tarifních stupních.

Mzdu sjednává s pracovníkem zástupce společnosti zpravidla v *pracovní smlouvě*. Může však být sjednána i jinou dohodou. Mzda však musí odpovídat mzdovým tarifům dle vykonané práce. Při sjednávání mzdy musí společnost respektovat výši aktuální minimální mzdy dané zákonem.

Společnost Zálesí a.s. dále vyplácí svým zaměstnancům povinné *příplatky*, vyplývající ze zákona. Jedná se o tyto příplatky: za dobu práce přesčas, za dobu práce ve svátek, náhradu mzdy za svátek, za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci v noci, mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, příplatek (odměna) za pracovní pohotovost doma nebo na jiném se zaměstnancem dohodnutém místě.

Považuji za důležité zmínit, že v roce 2006 proběhla v Zálesí a.s. mzdová reforma. Jejím cílem bylo jednak napravit nesrovnalosti ve stávajícím mzdovém systému, dále pak stanovit požadavky kladené na vykonavatele pracovního místa, zjistit příspěvek pracovního místa pro výkon organizace, stanovit hodnotu práce, poskytnout jednotný nástroj pro stanovování mzdových tarifů, poskytnout prostředek

pro porovnání mzdových tarifů, redukovat stížnosti na tarify a poskytovat informace o práci. Transformace byla poměrně složitá akce, poněvadž docházelo v jednom časovém úseku ke dvěma událostem, a to ke změně tarifní stupnice a k přeřazení zaměstnanců dle analytického hodnocení práce.

4.1.1 Prémiový řád

Za účelem hodnocení pracovního chování a zvýšení stimulace individuální a týmové výkonnosti zaměstnanců je k základní mzdě poskytována *nadtarifní pobídková složka mzdy – prémie*. Poskytnutí pobídkové složky mzdy je vázáno na plnění předem stanovených ukazatelů, u mimořádných premií je vázáno na rozsah přínosu pro společnost. Nedílnou součástí tohoto prémiového řádu jsou dílčí prémiové řády jednotlivých závodů a útvarů.

Ukazatele pro hodnocení pracovního chování zaměstnanců:

- péče o svěřené výrobní prostředky a majetek společnosti,
- dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů,
- dodržování technologické kázně,
- hospodárnost provozu, čistota a pořádek na pracovišti,
- iniciativní přístup k plnění mimořádných úkolů,
- využití pracovní doby, plnění úkolů ve stanovených termínech.

Ukazatele pro hodnocení individuální a týmové výkonnosti:

- plnění výkonových norem,
- kvalita provedené práce,
- plnění plánovaného objemu výroby a služeb,
- plnění plánovaného odbytu výrobků, zboží a služeb,
- plnění plánovaných ekonomických ukazatelů, zejména plnění plánovaného zisku, splnění stanovených poměrových ukazatelů (produktivita práce, rentabilita, obrátkovost zásob, výrobků a zboží).

Společnost Zálesí a.s. poskytuje tyto formy pobídkové složky mzdy:

- měsíční průběžné prémie,
- čtvrtletní výsledkové prémie,

- cílové operativní prémie,
- mimořádné prémie.

Měsíční průběžné prémie

Plánovaná výše měsíčních premií činí 30 % z přiznané základní mzdy zaměstnance za měsíc. V případě příznivého výsledku provozu má vedoucí provozu právo navrhnout u jednotlivých zaměstnanců navýšení těchto premií o 5 %. Navýšení schvaluje ředitel závodu.

Přiznání měsíčních průběžných premií je vázáno na plnění stanovených ukazatelů, která stanovují a vyhodnocují ředitelé závodů či útvarů nebo jiní pověřeni vedoucí odpovědní pracovníci. Zaměstnanci přísluší plné prémie při splnění stanovených ukazatelů a současně při odpracování plánovaného fondu pracovní doby v daném měsíci. Ředitelům závodů či útvarů stanovuje a vyhodnocuje ukazatele generální ředitel společnosti. Generálnímu řediteli společnosti stanovuje a vyhodnocuje ukazatele představenstvo společnosti.

Při hodnocení stanovených ukazatelů se přihlíží na dodržení omezujících podmínek (ekonomická situace společnosti) a na zodpovědné a úplné plnění všech stanovených funkčních povinností dle pracovního zařazení.

Čtvrtletní výsledkové prémie

Čtvrtletní výsledkové prémie mohou dosáhnout výše maximálně 20% z přiznané základní mzdy za hodnocené čtvrtletí.

Přiznání čtvrtletních výsledkových premií je vázáno na plnění stanovených ukazatelů příslušného provozu (závodu) pro hodnocení individuální či týmové výkonnosti. Vedoucí pracovníci na úrovni provozu jsou hodnoceni za výsledek svého provozu. Vedoucí pracovníci na úrovni závodů jsou hodnoceni za výsledek příslušného závodu. Vedoucí pracovníci centrálních útvarů jsou hodnoceni za výsledek celého podniku.

Čtvrtletní výsledkové prémie stanovuje a vyhodnocuje generálnímu řediteli – představenstvo a.s., ředitelům závodů či útvarů – generální ředitel, ostatním

pracovníkům – ředitelé závodů či útvarů. Podkladem pro přiznání čtvrtletních výsledkových prémie je písemné vyhodnocení stanovených ukazatelů výše uvedenými pracovníky.

Čtvrtletní výsledkové prémie jsou součástí mzdy u generálního ředitele společnosti, ředitelů závodů a útvarů, vedoucích výrobních provozních jednotek a vedoucích obchodních útvarů.

Cílové operativní prémie

Maximální výše těchto prémie není stanovena. Výše vyhlášených cílových operativních prémie je stanovena na základě důležitosti a obtížnosti splnění stanoveného úkolu a na základě ekonomických možností společnosti. Cílové prémie jsou vyhlašovány za účelem splnění jednorázových konkrétních úkolů.

Cílové operativní prémie vyhlašuje a vyhodnocuje generálnímu řediteli – představenstvo a.s., ředitelům závodů či útvarů – generální ředitel, provozům a útvarům – ředitelé závodů a útvarů, vyhlášení cílových prémie podléhá vždy schválení generálním ředitelem.

Podkladem pro přiznání cílových prémie je písemné vyhodnocení stanovených ukazatelů či kritérií výše uvedenými pracovníky.

Mimořádné prémie

Maximální výše mimořádných prémie není stanovena. Výše přiznaných mimořádných prémie je odvozena od přínosu provedených úkonů pro společnost a na základě ekonomických možností společnosti.

Mimořádné prémie jsou vyhlášeny za účelem řešení mimořádných nepředvídaných situací (řešení následků živelných pohrom, krizové situace ve výrobě či společnosti, zabezpečení nových výrob či zdrojů k výrobě, atd.). Mimořádné prémie navrhuje generální ředitel společnosti, jejich přiznání podléhá schválení představenstvu společnosti.

4.1.2 Systém vzdělávání

Potřeba vzdělávání vychází z potřeb strategie firmy, která je přenášena na jednotlivé vedoucí pracovníky, kteří určují, jak kvalifikované zaměstnance potřebují k naplňování strategických cílů firmy. Požadavky na vzdělávání v Zálesí a.s. předkládá personálnímu řediteli generální ředitel, ředitelé závodů, útvarů nebo zmocněnec pro kvalitu. Všechna školení ve firmě jsou rozdělena do těchto skupin:

- vstupní školení,
- školení dle právních norem a předpisů,
- periodická školení – zaměstnanců zvláštních procesů,
- školení na obsluhu elektrických zařízení,
- školení určených zaměstnanců za systém kvality,
- rozvojové programy (při rozsáhlých změnách ve firmě - reorganizace, změna technologie apod.).

4.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se v současné době stávají stále významnější součástí politiky odměňování zaměstnanců. Zálesí a.s. poskytuje v současné době tyto zaměstnanecké výhody:

1. Stravování

- Závodní stravování, nápojové automaty.

2. Sociální zabezpečení

- Příspěvek při narození dítěte 2 000,- Kč každému z rodičů, pracují-li oba ve firmě.
- Podniková ubytovna.
- Spoření ve vnitropodnikové záložně.

3. Poskytování pracovního volna a změny pracovní doby

- V kalendářním roce je každému poskytnut jeden den placeného volna nad rámec zákonných nároků (při účasti na pohřbu rodičů či rodičů manžela, z důvodu vlastní svatby, z důvodu stěhování, při narození dítěte).
- Dny pracovního volna s nárokem na náhradu mzdy (v případě úmrtí manžela – manželky nebo dítěte jsou poskytnuty zaměstnanci 2 dny pracovního volna s nárokem na náhradu mzdy).

- Pracovní volno bez náhrady mzdy v případě mimořádné události, péče o rodinného příslušníka, apod., zaměstnanec si po tuto dobu hradí zdravotní pojištění.
- Změna začátku pracovní doby v odůvodněných případech.

4. Dodatečná dovolená

- Týden dovolené navíc po odpracování 10 let v Zálesí a.s. bez přerušení.
- Den volna za odměnu navíc za mimořádné výkony.

5. Školení zaměstnanců a možnost dalšího vzdělávání

- Všem zaměstnancům je umožněna účast na školení, týkajících se prohloubení znalostí jejich oboru.
- Proškolení jsou řidiči, jeřábníci, svářeči a jiné dělnické profese.
- Zaměstnanci jsou také posíláni na jazykové kurzy.

6. Životní a pracovní výročí – odměna

- Odměna při odchodu do důchodu.

Při odchodu do důchodu obdrží zaměstnanec odměnu podle délky nepřetržité pracovní činnosti. Pracovní činnost:

5 – 9 let.....	1.000 Kč
10 – 14 let.....	1.500 Kč
15 – 19 let.....	2.000 Kč
20 – 24 let.....	2.500 Kč
nad 25 let.....	3.000 Kč

- Věcný dar v hodnotě 1 000 Kč obdrží každý zaměstnanec při dovršení věku 50 let.

7. Penzijní připojištění

- Zaměstnavatel nabízí zaměstnancům, kteří uzavřou smlouvu o penzijním připojištění, příspěvek na toto připojištění. Výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele činí 3 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, ale minimálně 50,- Kč. Příspěvky zaměstnavatele se poskytují zaměstnancům, kteří splňují určité požadavky:

a) hlavní pracovní poměr, uzavřený pracovní smlouvou nebo jmenováním, který trvá nejméně 1 rok (na dobu určitou nebo neurčitou);

- b) pracovní poměr je sjednán na více jak polovinu týdenní pracovní doby (příspěvek penzijního připojištění se nevztahuje na zaměstnance, kteří mají uzavřenu dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti);
- c) uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem prostřednictvím jisté makléřské firmy.

8. Kapitálové životní pojištění

- Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům měsíční příspěvky formou investičního životního pojištění.

Výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele je diferencována podle výše výdělku. V rámci hospodářské recese s negativními dopady na hospodářskou situaci ve firmě se rozhodlo představenstvo firmy Zálesí a.s. od 1.4. 2009 do odvolání plošně snížit příspěvek na životní pojištění na 300 Kč/měsíc.

9. Výhodné rekreační pobyty

- Každoročně nabízí společnost Zálesí a.s. svým zaměstnancům možnost rekreovat se za mimořádně výhodných cenových podmínek. Pobyt si zaměstnanec objedná nejdříve tři týdny před nástupem na personálním útvaru. Přidělení poukazu schvaluje ředitel závodu.

10. Rekreace se slevou

- Firma Zálesí a.s. uzavřela dohodu s významnou cestovní kanceláří. Pro zaměstnance firma platí sleva 10 % oproti katalogovým cenám této cestovní kanceláře.

11. Náhrady na čištění pracovních oděvů

- Paušální náhrada může být poskytnuta každoročně na základě ekonomických výsledků firmy a po schválení vedením společnosti.

12. Odměna bezpříspěvkových dárců krve

- Dárci krve jsou odměněni finanční odměnou.
- Při obdržení *Stříbrné plakety Dr. Jánského za 20 odběrů* – úhrada poukazu na rekreační pobyt u smluvního partnera cestovní kanceláře (1 poukaz = dvoulůžkový pobyt s max. dvěma přistýlkami).
- Při obdržení *Zlaté plakety Dr. Jánského za 40 odběrů* - úhradu poukazu na rekreační pobyt u smluvního partnera cestovní kanceláře (1 poukaz = dvoulůžkový pobyt s max. dvěma přistýlkami), dále finanční odměnu 2000,- Kč.

13. Tarify pro mobilní telefony

- Pro zaměstnance je připravena nabídka zaměstnaneckých SIM karet. V rámci tohoto bonusu mohou zaměstnanci získat tarify a ceny za volání podobné korporátním cenám, které platí pro firemní telefony. Jako mimořádná výhoda je cena za vzájemné volání (v rámci tzv. virtuální privátní sítě).
- Pro obdržení finančního ocenění musí zaměstnanec splňovat podmínku, že je v době získání nároku na příslušné ocenění minimálně 2 roky v pracovním poměru ve firmě Zálesí a.s..

4.1.4 Systém hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti Zálesí a.s. existuje dvojí hodnocení zaměstnanců, a to: průběžné hodnocení a hodnocení během zkušebního období. Průběžné hodnocení zaměstnanců probíhá jedenkrát ročně na příkaz generálního ředitele společnosti a skládá se z vyplnění formuláře a hodnotícího dialogu. Hodnotící formulář obsahuje několik kritérií hodnocení, kterým hodnotitel - přímý nadřízený - přiřadí odpovídající známku v rozmezí od jedné do pěti. Hodnotitel vyplní názvy školících akcí, které hodnocený v průběhu hodnocení absolvoval a jak se u hodnoceného tato školení projevila. Hodnotitel dále vyplní své závěry, které vyplývají z hodnocení a úkoly na následující období. Na závěr je hodnocený zaměstnanec vybídnut k vyplnění tabulky svého hodnocení spokojenosti vůči zaměstnavateli. Po vyplnění formuláře následuje hodnotící dialog.

Hodnocení během zkušebního období koná opět přímý nadřízený. Hodnocení provádí srovnáním požadavků na dané pracovní místo a schopností konkrétního zaměstnance plnit tyto požadavky. Pokud je třeba, navrhne hodnotitel zlepšení v potřebných oblastech, popř. podá návrh na doplnění dalšího vzdělávání nebo kvalifikace. V případě, že se zaměstnanec neosvědčil, podá vedoucí pracovník návrh na ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

4.1.5 Zlepšovateľské hnutí

Základním principem zlepšovateľského hnutí jsou zlepšovací návrhy. Zlepšovací návrh může podat kterýkoliv pracovník u vedoucího provozu nebo ředitele

závodu. Ten ve spolupráci s představitelem vedení podniku zlepšovací návrh zaeviduje do databáze návrhů.

Postup schvalování závisí na předběžném odhadu úspor. Za každý *podaný a schválený zlepšovací návrh náleží zaměstnanci okamžitá odměna 300,- Kč*, která bude vyplacena v nejbližším výplatním termínu.

Tab. 4.2 Odměna za prokázaný přínos

Přínos v Kč za období 1 roku	Výše odměny
do 1000 Kč	odměna pouze při podání 300 Kč
1000 - 5000Kč	300 – 500 Kč
nad 5000 Kč	až 10 % z prokázané roční úspory

Zdroj: interní materiály společnosti Zálesí a.s.

Mimo okamžité odměny 300,- Kč je vyplácena odměna za první rok účinnosti zlepšovacího návrhu po prokazatelném vyhodnocení roční úspory. Na základě podkladů předaných vedoucím provozu ekonomickým útvarem propočítána výše úspory a výše odměny.

4.1.6 Shrnutí závěrů z analýzy jednotlivých složek motivačního systému firmy

Odměňování je upraveno pravidly odměňování společnosti a dále se řídí platnými předpisy. Dělnické profese jsou obvykle odměňovány hodinovou sazbou, administrativním a vedoucí pracovníkům je zpravidla přiznána měsíční sazba. Podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce je každý pracovník v Zálesí a.s. zařazen do tarifního stupně. Pro odměňování zaměstnanců v dělnických profesích se uplatňují hodinové mzdové tarify stanovené diferencovaně v osmi tarifních stupních, pro THP se uplatňují měsíční mzdové tarify v 12-ti tarifních stupních. Společnost Zálesí a.s. vyplácí svým zaměstnancům povinné příplatky vyplývající ze zákona. V roce 2006 proběhla v Zálesí a.s. mzdová reforma, jelikož ve stávajícím mzdovém systému bylo nutné napravit nesrovnalosti.

K základní mzdě je poskytována pobídková složka mzdy – prémie. Prémie řeší prémiový řád společnosti, jehož součástí jsou dílčí prémiové řady jednotlivých závodů a útvarů. Poskytnutí pobídkové složky mzdy je vázáno na plnění předem stanovených ukazatelů, u mimořádných prémie je vázáno na rozsah přínosu pro společnost. V Zálesí a.s. existují měsíční průběžné prémie, čtvrtletní výsledkové prémie, cílové operativní prémie a mimořádné prémie. Z výše uvedeného vyplývá, že složení mzdy je flexibilní a díky prémie lze aktuálně a adekvátně ocenit zaměstnance dle jejich výkonu a přínosu pro firmu. Pobídková složka mzdy může motivovat zaměstnance k podávání vyššího výkonu a rovněž ovlivnit, aby si každý zaměstnanec plnil své povinnosti vyplývající z jeho pracovní pozice.

Nezbytnost vzdělávání je propojená se současnou strategií firmy. Vzdělávání je prostřednictvím vedoucích pracovníků aplikováno na zaměstnance. Jednotliví vedoucí pracovníci určují, jaká školení a kurzy konkrétní zaměstnanci potřebují. Školení ve firmě je rozděleno na vstupní školení, školení dle právních norem a předpisů, periodická školení – zaměstnanců zvláštních procesů, školení obsluhy elektrických zařízení, určených zaměstnanců za systém kvality a rozvojové programy. Firma Zálesí a.s. si je vědoma, že vzdělání je velmi důležitou složkou firemní strategie a díky němu lze docílit vyšších a odbornější výkonů zaměstnanců, které mohou samozřejmě ovlivnit celkové zisky společnosti. Toto platí jak u dělnických, tak i u technických profesí.

Společnost Zálesí a.s. poskytuje svým zaměstnancům tyto zaměstnanecké výhody: stravování, sociální zabezpečení, poskytování pracovního volna a změny pracovní doby, dodatečnou dovolenou, školení zaměstnanců a možnost dalšího vzdělávání, odměnu za životní a pracovní výročí, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na kapitálové životní pojištění, výhodné rekreační pobyty, rekreaci se slevou, náhrady na čištění pracovních oděvů, odměny bezpříspěvkových dárců krve a tarify pro mobilní telefony. Zaměstnanecké výhody jsou rovněž významným prvkem, který může ovlivnit spokojenost zaměstnanců ve firmě. Z uvedeného výčtu vyplývá, že firma Zálesí a.s. poskytuje svým zaměstnancům poměrně zajímavý balíček zaměstnaneckých výhod.

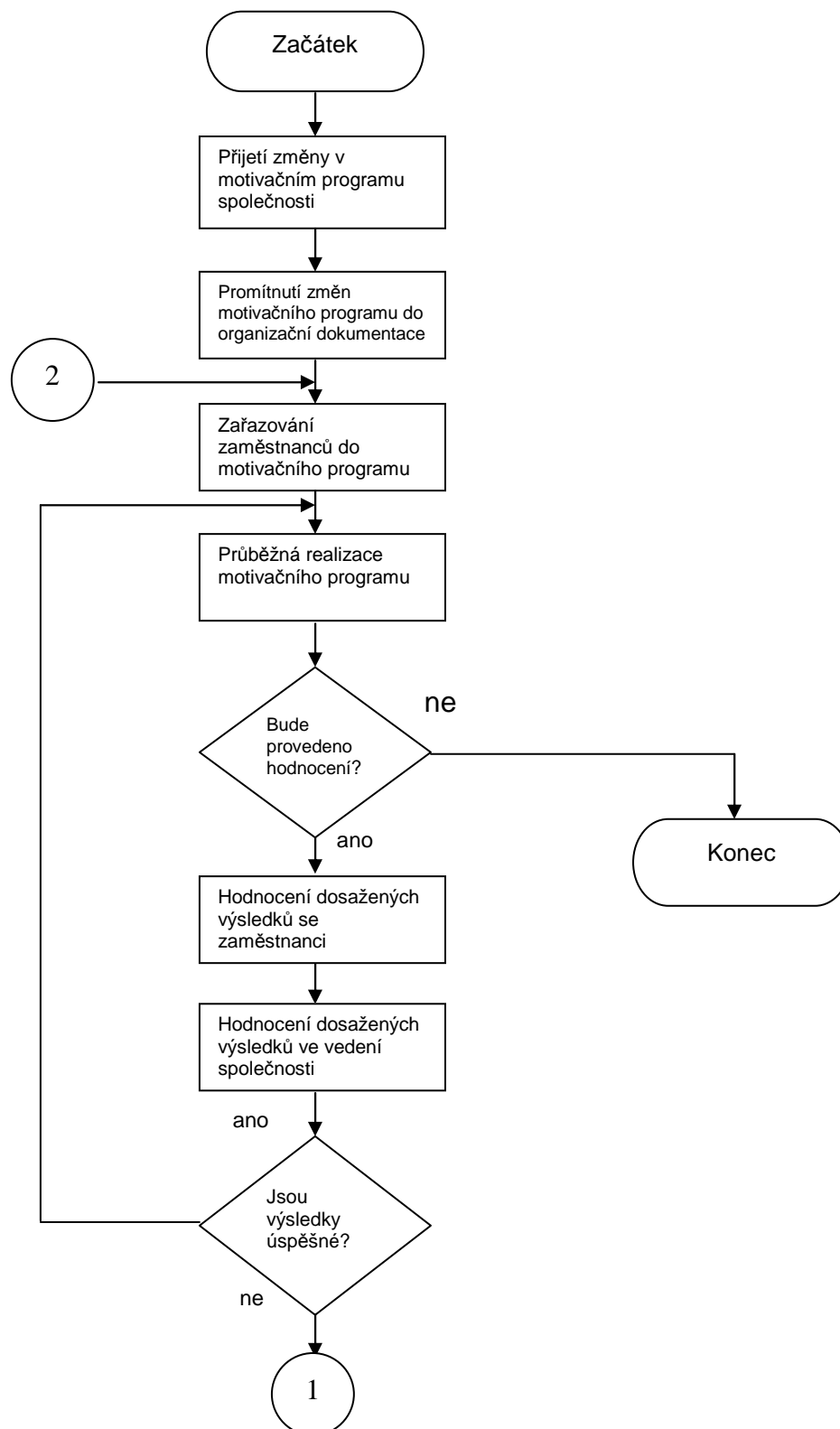
Hodnocení zaměstnanců v Zálesí a.s. má dvojí charakter: průběžné hodnocení a hodnocení během zkušebního období. Průběžné hodnocení zaměstnanců probíhá jedenkrát ročně a skládá se z vyplnění formuláře a hodnotícího dialogu. Hodnocení provádí přímý nadřízený. Díky tomuto hodnocení se může zaměstnanec dozvědět, jak je jeho přímý nadřízený spokojený s jeho pracovními výsledky, což ho může motivovat k podávání lepšího pracovního výkonu. Jak pochvala, tak i oprávněná kritika, může motivovat k tomu, aby si zaměstnanec uvědomil, že je jeho nadřízený s jeho prací spokojen, popřípadě že by měl udělat něco pro zlepšení svého výkonu. Hodnocení probíhá bez vztahu k plánu rozvoje pracovníka, který zatím není pro další období zpracován.

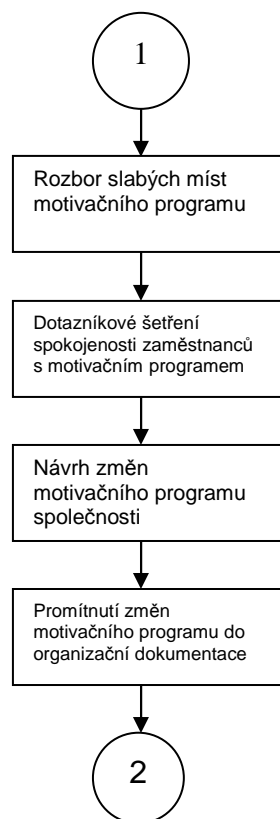
V Zálesí a.s. existuje zlepšovateľské hnutí. Zaměstnanci mohou podávat zlepšovací návrhy u vedoucího provozu nebo ředitele závodu. Zaměstnanci je vyplacena okamžitá odměna 300,- Kč a podle výše prokázaného přínosu v období 1 roku účinnosti je přiznána výše odměny.

4.2 Návrh motivačního systému firmy

Na základě analýzy jednotlivých složek motivačního systému firmy a konzultací s panem profesorem jsem dospěla k myšlence navrhnout motivační systém následujícím vývojovým diagramem. Vývojový diagram lze použít pro znázornění procesu nebo systému.

Obr. 4.1 Motivační systém firmy





Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku stojí vedení firmy před rozhodnutím, jaké změny přijme v motivačním programu. Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni firmy takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech jejích pracovníků. Cílem je tedy zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celé firmy. Vhodné sestavení motivačního programu není snadnou záležitostí. V Zálesí a.s. je motivační program tvořen prémiovým řádem, systémem vzdělávání, zaměstnaneckými výhodami, systémem hodnocení zaměstnanců a zlepšovatelem hnutím. Změny v motivačním programu se musí promítnout do organizační dokumentace. Motivační program ve formě organizačního dokumentu je důležitou a nelehkou záležitostí. Je jedním z významných organizačních dokumentů a slouží mimo jiné jako závazná směrnice upravující činnost příslušných manažerů. Motivační program firmy Zálesí a.s. existuje jako součást strategie řízení lidských zdrojů a je také upraven v několika vnitřních předpisech firmy jako je například příručka kvality, pravidla odměňování a další.

Všichni zaměstnanci by měli být průběžně zařazováni do motivačního programu a seznamováni s ním. Tento zdánlivě nevýznamný krok v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je ve skutečnosti jedním

z nejvýznamnějších. Význam spočívá v tom, že pracovníci vědí o tom, že firma pro ně – pro jejich pracovní spokojenost, něco dělá. Dalším krokem je průběžná realizace programu.

Motivační program by měl brát v úvahu jak aktuální potřeby firmy, tak podmínky pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby firmy i potřeby pracovníků se mohou v čase měnit. Z výše uvedených důvodů je nutné v přiměřených, zpravidla ročních časových intervalech motivační program vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat. Proto další krok v diagramu představuje rozhodovací blok o tom, zdali bude provedeno hodnocení. Pokud hodnocení motivačního programu nebude provedeno, proces končí. Jestliže naopak vedení firmy rozhodne o tom, že bude provedeno hodnocení motivačního programu, proces pokračuje dále. Pro objektivnost by měly být dosažené výsledky konzultovány jak se zaměstnanci, tak i s vedením firmy. Následuje opět rozhodování o úspěšnosti hodnocení. V případě, že dosažené výsledky budou shledány jako zdařilé, je potřeba se vrátit opět k průběžné realizaci motivačního programu. V opačném případě je třeba se zamyslet nad dosažením neuspokojivých výsledků a tím se otevírá prostor pro rozbor slabých míst motivačního programu. Jednou z technik zkoumání motivace, která může rozpoznat slabá místa motivačního programu, je právě dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření lze identifikovat názory a postoje zaměstnanců a poté může vedení firmy navrhnout změny v motivačním programu, které více odpovídají potřebám zaměstnanců. Navržené změny poté musí být opět promítnuty do organizační dokumentace a spojkou se vracíme ke kroku „Zařazování zaměstnanců do motivačního programu“.

4.3 Dotazník a průběh dotazníkového šetření

V této části diplomové práce se budu zabývat rozbořem slabých míst motivačního programu. Pro tento rozbor využívám metodu dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy.

4.3.1 Vytyčení cíle dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je zhodnotit jednotlivé složky motivačního systému společnosti Zálesí a.s. a na základě závěrů z tohoto šetření navrhnout možná a přijatelná řešení v případě identifikovaných problémů. Dotazníkové šetření tedy bude zaměřeno na průzkum motivace a spokojenosti zaměstnanců. Dotazovaní zaměstnanci budou požádáni, aby se vyjádřili k jednotlivým motivačním a stimulačním faktorům. Získané výsledky by měly posloužit společnosti Zálesí a.s. v oblasti řízení lidských zdrojů.

4.3.2 Výběr vhodné techniky sběru dat

V praxi lze použít různé techniky (pozorování, dotazování, rozhovor, projektivní techniky), které umožňují odhalit strukturu potřeb, zájmů a postojů zaměstnanců. Teprve po tomto poznání je možné vybrat vhodné prostředky motivace a stimulace.

Abych dokázala objektivně posoudit funkčnost motivačního systému z pozice zaměstnanců, rozhodla jsem se použít metodu písemného dotazování. Dotazník představuje nejrozšířenější metodu k získávání kvantitativních dat. Při jedné z konzultací s personálním ředitelem byl tento nápad velmi vřele přijat a použití této metody se jeví jako nejvhodnější. Jednou z výhod dotazníku ve srovnání s osobním rozhovorem je, že je anonymní, což může zmírnit respondentovy obavy odpovídat. Další předností dotazníku, vedle zmíněné anonymity, je také menší časová a technická náročnost proveditelnosti.

4.3.3 Popis dotazníku

Na základě cíle dotazníkového šetření a potřeb společnosti byl sestaven dotazník (viz příloha 3). Ke správnému sestavení dotazníku je důležitá důkladná znalost jednotlivých složek motivačního systému společnosti (viz kapitola 4.1). Také konzultace s personálním ředitelem pro mne byly velkým přínosem.

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela z motivačního programu společnosti Zálesí a.s., který je v současné době tvořen těmito motivátory:

- prémievým řádem,
- systémem vzdělávání,

- zaměstnaneckými výhodami,
- systémem hodnocení zaměstnanců,
- zlepšovateľským hnutím.

V úvodu dotazníku jsou zaměstnanci obeznámeni s cílem práce, je zde zdůrazněna anonymita respondentů a uvedeny pokyny pro vyplnění dotazníku. Následuje poděkování zaměstnancům za jejich čas, který věnují vyplnění dotazníku a ujištění o tom, že jejich odpovědi mohou být cenným zdrojem pro uskutečnění případných změn ve společnosti. Dotazovaní zaměstnanci odpovídali celkem na 33 otázek, které lze rozčlenit do několika bloků.

Otázky č.1 – 7 jsou zaměřeny na systém odměňování v Zálesí a.s.. Tyto otázky mají za cíl rozpoznat, zda zaměstnanci správně rozumí odměňování ve firmě a zda jsou s ním spokojeni. Sedmá otázka je otevřená a nachází se zde prostor pro vyjádření námětů k systému odměňování.

Blok otázek č.8 – 11 je orientován na systém vzdělávání. Zaměstnanci mají možnost absolvovat různá školení organizovaná jejich zaměstnavatelem. Mým záměrem bylo určit, zda zaměstnanci shledávají tato školení jako užitečná. Rovněž jsem zjišťovala, zda jsou zaměstnancům poskytována školení zvyšující jejich kvalifikaci. Poslední, jedenáctá otázka, byla opět otevřená. Zaměstnanci odpovídali volně svými slovy a měli možnost vyslovit své názory k oblasti vzdělávání.

Otázky č.12 – 16 se týkaly zaměstnaneckých výhod poskytovaných firmou Zálesí a.s.. Zjišťovala jsem, jak zaměstnanci hodnotí důležitost poskytovaných výhod (ve škále 1 nejvíce důležité – 5 nejméně důležité), ale také to, jak jsou o nich informováni ze strany vedení firmy. Zaměstnancům byl předložen soubor potenciálních výhod a zaměstnanci mohli určit, které výhody by upřednostnili. Jednou z otázek jsem také zjišťovala, zda by uvítali možnost výběru zaměstnaneckých výhod. Poslední otázka z oddílu – 16. otázka, byla otevřená, kde zaměstnanci hodnotili zaměstnanecké výhody.

Další blok otázek směřoval k systému hodnocení zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o otázky č.17 – 21. Otázky byly pokládány tak, abych rozpoznala, jak

zaměstnanci posuzují současný systém hodnocení a zda považují toto hodnocení za důležité. Poslední otázka č.21 byla otevřenou.

Otázky č.22 – 23 byly zaměřené na zlepšovateľské hnutí, jehož základním principem jsou zlepšovací návrhy, za které mohou zaměstnanci získat finanční odměnu podle rozsahu přínosu. Chtěla jsem zjistit, jaká je informovanost zaměstnanců o této možnosti. Otázka č.23 je opět otevřená k vyslovení názoru zaměstnanců na tuto oblast.

Otázka č.24 byla souhrnnou otázkou na spokojenost zaměstnanců. Jednoduše ve formě tabulky jsem dokázala získat informace o spokojenosti zaměstnanců na všechny oblasti, které čítá motivační systém společnosti Zálesí a.s.. Stanovila jsem škálu od 1 nejvíce spokojen - 5 nejméně spokojen.

Soubor otázek č.25 – 31 je sestaven tak, aby odpovídal tzv. Maslowově hierarchii potřeb (viz podkapitola 2.5.2). Pro každou kategorii potřeb byla vytvořena alespoň jedna otázka (fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace).

Předposlední část dotazníku, otázky č.32 – 33, je orientována na fluktuaci, jelikož s tou se firma potýká. Zaměstnanci odpovídali na otázky, zda uvažují o změně zaměstnání a jaký důvod by je vedl k odchodu z firmy.

Závěrečná část dotazníku obsahuje základní údaje o respondentech (pohlaví, věk, vzdělání, počet odpracovaných let u společnosti, profesní zařazení).

Většinu otázek jsem zvolila uzavřených, některé otázky byly polootevřené. Na závěr bloku jsem většinou vytvořila otevřenou otázku, abych zjistila názory zaměstnanců k dané oblasti. Odpovědi zaměstnanců na otevřené otázky mohou být cenným doplňujícím zdrojem.

4.3.4 Výběr respondentů a průběh dotazníkového šetření

Na průběhu dotazníkového šetření a konkrétním způsobu distribuce dotazníků jsem se domluvila s personálním ředitelem. Personální ředitel se také podílel na distribuci dotazníků. Výzkum probíhal v březnu roku 2010 a trval 12 dní.

Dotazníkové šetření bylo realizováno na závodě Obaly. Z celkového počtu 50 dotazníků jsem zpět obdržela 35, což představuje 70 % návratnost dotazníků od zaměstnanců.

Zaměstnance jsem účelově rozdělila pro účely práce do tří skupin. Jednu část představovali zaměstnanci dělnických profesí, a to v počtu 12 pracovníků. Druhou část představovali THP, v počtu 19 pracovníků. Třetí skupinu tvořili vedoucí pracovníci, jejich počet činil 4. Tuto strukturu jsem si pro svůj průzkum vybrala záměrně, aby bylo možné vypožorovat názory na motivační systém jak dělníků, THP, tak vedoucích pracovníků. Všem byl rozdán k vyplnění stejný dotazník.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením jsem se snažila zjistit názory zaměstnanců na jednotlivé složky motivačního systému společnosti Zálesí a.s.. Data jsem zpracovávala pomocí počítačového programu Microsoft Excel. K interpretaci výsledků jsem použila četnosti jednotlivých odpovědí a vyjádřila je v procentech. Pro větší přehlednost a orientovanost jsem u každé otázky vytvořila sloupcový graf. U otázek č.12 (důležitost) a č.24 (spokojenost) jsem nejdříve vypočítala aritmetický průměr a následně jej opět přenesla do sloupcového grafu.

4.4.1 Analýza dotazníkového šetření

Tato podkapitola je umístěna v příloze 4.

4.4.2 Shrnutí závěrů z analýzy dotazníkového šetření

Zaměstnanci firmy Zálesí a.s. jsou si celkem dobře vědomi, jakým způsobem jsou platově ohodnoceni. Z výsledků ale vyplývá, že nejsou zcela dobře informovaní o systému odměňování. Často získávají informace pouze od svých kolegů a tyto již

mohou být zavádějící. Domnívám se, že každý zaměstnanec v jakékoliv pracovní pozici by měl být informován stejně, nehledě na to, jedná-li se o dělníka, THP nebo vedoucího pracovníka. Je zřejmé, že přesnější údaje mají vždy THP a vedoucí pracovníci, kteří si mohou potřebné informace snadněji obstarat a vyhledat. Většina zaměstnanců zastává názor, že jejich úsilí a snaha se odrazí na výši prémie. Zaměstnanci jsou ochotni a připraveni zvýšit své pracovní úsilí v návaznosti na zvýšení prémiového ohodnocení. Tento fakt by se mohl efektivně využít ve prospěch firmy. Větší polovina dotazovaných zaměstnanců má pocit, že není spravedlivě a přiměřeně odměněna za provedenou práci. Zde je také potřeba se ptát, jestli jsou postoje a názory dotazovaných vůči své osobě objektivní. Většina dotazovaných je také přesvědčena, že při lepším finančním ohodnocení by byla schopna dosahovat lepších pracovních výsledků. Zde bychom se mohli zamyslet nad tím, zda zaměstnanci například z důvodu nízkého finančního ohodnocení nejsou ochotni podávat stoprocentní výkony. Následně můžeme navázat na další otázku dotazníku. Zaměstnanci jsou k práci motivováni jak peněžními, tak i nepeněžními faktory. Jelikož jsou dle dotazníku pro zaměstnance důležité oba dva výše uvedené činitele, neměla by firma podceňovat i nepeněžní způsob motivace.

Z dotazníku je patrné, že rovněž vzdělávání je důležitou a nezbytnou složkou motivace zaměstnanců. Ve firmě Zálesí a.s. probíhá řada školení, ale dle vyjádření dotazovaných nejsou vždy realizovaná školení přínosem pro zvýšení kvalifikace ve firmě. Zaměstnanci by uvítali školení, která by pomohla zvýšit celkově jejich kvalifikaci. Byl projevěn zájem o jazykové kurzy, PC kurzy a odborné kurzy dle konkrétní pracovní pozice.

Zaměstnanci přikládají také velký význam zaměstnaneckým výhodám, které firma Zálesí a.s. poskytuje. Zájem zaměstnanců je především o výhody jako jsou penzijní připojištění, školení, dodatečná dovolená, poskytování pracovního volna a změny pracovní doby, kapitálové životní pojištění a stravování. Nejmenší zájem je o odměny pro dárce krve, životní pracovní výročí, tarify pro mobilní telefony, sociální zabezpečení či rekreace se slevou. Firma Zálesí a.s. by se měla především zaměřit na zaměstnanecké výhody, které jsou pro zaměstnance opravdu přínosem a zbývající výhody, o které zaměstnanci neprojevují markantní zájem, vypustit. Navíc z vypracovaného dotazníku vyplývá, že zaměstnanci konkrétně nevědí, jaké benefity

firma nabízí a kdy a jak je může zaměstnanec využít. Například prodloužení dovolené o 5 dnů probíhá po deseti letech automaticky a zaměstnanec se nemusí žádným způsobem angažovat, aby této výhody nabyl. Ale co se týká zaměstnaneckých výhod jako jsou například tarify mobilních telefonů, výhodné rekreační pobyty, rekreace se slevou, zde musí být zaměstnanec nejdříve informován o nabízených možnostech. Z výzkumu totiž vyplývá, že někteří zaměstnanci vůbec nevědí, jak tyto výhody využít a zda jsou tyto výhody vůbec ještě aktuální. Z odpovědí respondentů se jako nejvíce zajímavá jeví možnost využití příspěvku na dopravu do zaměstnání. Tato možnost zatím není v aktuální nabídce firemních výhod. Dále zaměstnanci za přínos považují prodlouženou dovolenou o 5 pracovních dnů, což Zálesí a.s. zaměstnancům nabízí, avšak teprve po odpracování 10 let bez přerušení. V současné době se uvažuje o zkrácení této doby na 5 let. Zaměstnanci by uvítali rozšíření nabídky o sportovní a kulturní vyžití. Rovněž by ocenili, kdyby se na výběru výhod podíleli sami. V otevřené otázce k zaměstnaneckým výhodám se objevovaly návrhy na využívání služeb se slevou v podnikových hotelích, či zkvalitnění stravovacích podmínek a příspěvku na zdravotní prevenci. Domnívám se, že zavedení některých z těchto výhod by se mohlo v menší míře odrazit například na nemocnosti zaměstnanců.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců pokládám taktéž za velmi důležité. Z odpovědí dotazovaných lze soudit, že považují hodnocení svých nadřízených za spravedlivé, což svědčí o shodě názorů mezi podřízenými a nadřízenými, co se týká jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci sice přikládají hodnocení váhu, avšak nestimuluje je příliš k podávání lepších výkonů. Pokud by si zaměstnanci mohli vybrat, většina by si zvolila variantu neformálního hodnocení. Prozatím není v souvislosti s hodnocením zaměstnanců zpracován plán rozvoje pracovníků pro příští období.

Ve firmě Zálesí a.s. zřejmě nejsou zaměstnancům podávány dostatečné informace o zlepšovatelském hnutí. Odpovědi naznačují, že zaměstnanci nemají povědomí o tom, jakým způsobem a za jakou odměnu lze zlepšovací návrh podat. Rovněž není přesně specifikováno, co lze považovat za zlepšovatelský návrh.

Co se týká uspokojení potřeb dle Maslowovy teorie, bylo dosaženo několika důležitých poznatků. Na otázku, zda pomocí platu dokáží zabezpečit sebe a svou rodinu, odpověděla polovina respondentů kladně a polovina záporně. Záporně odpovídali především zaměstnanci dělnických profesí a také někteří THP. Na otázku, zda považují práci ve firmě Zálesí a.s. za jistou a stabilní odpověděla valná většina dotazovaných kladně. To svědčí o stabilitě firmy a jejímu vlivu na zaměstnanost ve zlínském regionu. Také to v jisté míře vypovídá o spokojenosti zaměstnanců. Vztahy na pracovišti jsou většinou vnímány jako přátelské nebo neutrální. Tento výsledek spatřuji jako velmi pozitivní, jelikož pracovní atmosféra výrazně ovlivňuje výkony pracovníků. Rovněž respekt a uznání od kolegů je důležitou složkou naplňování Maslowovy teorie. Z dotazníku vyplývá, že respekt a uznání je pro pracovníky velmi významný. Jako jediné negativum při uplatnění Maslowovy teorie ve firmě Zálesí a.s. shledávám to, že větší polovina dotazovaných zaměstnanců má pocit, že nemá možnost se seberealizovat.

Z otázek zaměřených na fluktuaci vyšlo najevo, že zatím větší polovina zaměstnanců nemá v úmyslu ukončit pracovní poměr ve firmě Zálesí a.s.. O odchodu uvažuje téměř čtvrtina respondentů. Toto číslo považuji za alarmující. Firma by měla zvážit, proč tak vysoké procento respondentů uvažuje o odchodu z firmy. Odpovědi na tuto otázku jsou v rozporu s odpověďmi dotazovaných na otázku o stabilitě zaměstnání. Jaké hodnoty převyšují u zaměstnanců nad jistotami stálého zaměstnání? Jsou to peníze, potřeba seberealizace? Odpovědi na tyto dotazy nám může pomoci nalézt následující bod dotazníku. Jako nejčastější důvody pro změnu zaměstnání udávali dotazovaní následující příčiny: špatné platové podmínky, špatné mezilidské vztahy na pracovišti a obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje. Jelikož z výše uvedených odpovědí vyplývá, že vztahy na pracovišti považují za dobré a neutrální, budou pravděpodobnou příčinou fluktuace špatné platové podmínky a malá možnost kariérového růstu.

5 ZHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ

V diplomové práci jsem se věnovala motivačnímu systému firmy Zálesí a.s. v Luhačovicích. Provedené dotazníkové šetření pomohlo odhalit stav jednotlivých složek motivačního systému této společnosti. V této kapitole zhodnotím výsledky získané analýzou dotazníkového šetření společně s analýzou jednotlivých složek motivačního systému Zálesí a.s. (viz kapitola 4.1). Pokusím se navrhnout zlepšení, která by zefektivnila chod firmy v oblasti řízení lidských zdrojů.

5.1 Systém odměňování

Jedním z nejvýznamnějších faktorů podílejících se na pracovní spokojenosti je úroveň platů, ale také jiných hmotných a nehmotných požitků. Má – li však systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon povede k odpovídající odměně. Systém odměňování aplikovaný ve firmě Zálesí a.s. je celkem na dobré úrovni. K základní mzdě je používána pobídková forma mzdy – prémie. Prémii existuje několik druhů. Z dotazníku a z celkového šetření ale vyšlo najevo, že veškeré druhy prémie kromě prémie průběžných se týkají především vedoucích pracovníků. Respondenti se domnívají, že výše finančního ohodnocení neodpovídá jejich pracovnímu výkonu a že nejsou za své výkony spravedlivě odměňováni. Zaměstnanci také nesprávně chápou pobídkovost prémie a její 30 % výši pojmají jako nárokovou část mzdy, která jim je v případě podání nižšího pracovního výkonu pouze odebrána. V případě vyššího výkonu je hodnota 30 % brána jako hraniční. Z tohoto důvodu **navrhuji flexibilnější používání prémie**, jako pohyblivé složky mzdy, aby byl každý měsíc zaměstnanec motivován k podávání co nejlepších výsledků. Věřím tomu, že zvýšení platu, respektive prémiového ohodnocení povede k zefektivnění činnosti jednotlivých pracovníků. Tuto variantu jsem přednesla personálnímu řediteli. Personální ředitel mne informoval, že tohoto problému jsou si vědomi, a proto již zvažují změny v prémiovém řádu. Uvažuje se o zrušení maximálního stropu 30 % u průběžných měsíčních prémie u jednotlivců a vyhodnocování plánované 30 % prémiové složky na ekonomické jednotky. Uvedenou změnou by bylo možné při vyšších výkonech ekonomické jednotky vyplácet vyšší mzdy, při nižších výkonech než plánovaných samozřejmě vyplácet nižší mzdy a diferencovat v rámci rozpočtového balíku mezd na měsíční období jednotlivé

pracovníky. Kupříkladu by jeden pracovník dostal dle zásluh 0 %, jiný naopak 60 %, ale suma v součtu bude odpovídat rozpočtu. **Navrhují tedy vedení firmy, aby se přiklonila k tomuto modelu z několika důvodů.** K provedení je potřeba minimum změn v již zažitém systému, umožní diferenciaci jednotlivců, pokud se diferenciaci nevyužije, bude systém fungovat jako stávající. Jednu ze zásadních výhod spatřuji v tom, že tímto způsobem nedojde k nárůstu mzdových prostředků. Tento systém je však náročnější na plánování a kontrolling a také zde hrozí nebezpečí nesprávného subjektivního posouzení přímý nadřízeným.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali pravidelnou valorizaci mezd. Tato se ve firmě každoročně neprovádí. Firma musí uvážit, zda je v rámci jejich možností tuto valorizaci pravidelně provádět, protože je to jedna ze složek, která může ovlivnit spokojenost ba možná i fluktuaci zaměstnanců.

5.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců napomáhá společnosti dosahovat jejích strategických cílů. Má zabezpečit trvalou péči o prohlubování a rozšiřování znalostí všech zaměstnanců a také zajistit neustálé přizpůsobování se požadavkům pracovního místa. V Zálesí a.s. určují jednotliví vedoucí pracovníci, jaká školení a kurzy konkrétní zaměstnanci potřebují. Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci pociťují nespokojenost s možností zvyšovat svou kvalifikaci.

Vedení společnosti lze doporučit, aby se zvyšováním kvalifikace, dalším vzděláváním a školením více zabývala a aby se tyto možnosti dostaly ke všem zaměstnancům. Je potřeba tuto oblast zefektivnit a nepozastavovat. Ještě jednou bych ráda připomněla, že kvalitní pracovník rovná se kvalitní výrobek, popř. kvalitní služba a tato rovnice je spojena i s úrovní vzdělávání. Toto odvětví je významné, neboť přináší firmě perspektivu a konkurenceschopnost v budoucnu.

5.3 Zaměstnanecké výhody

Firma Zálesí a.s. nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou jistě důležitou složkou motivace zaměstnanců představující formu dodatečného odměňování. Jejich poskytování vede k vyšší

stabilizaci a motivaci, mají vliv na celkové klima ve společnosti a podporují image společnosti jako dobrého zaměstnavatele.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou s poskytovanými výhodami vesměs spokojeni. Nedostatek spatřuji v tom, že z odpovědí respondentů vyplývá, že o zaměstnaneckých výhodách nejsou dobře informováni. Neví přesně jak a kdy zaměstnanecké výhody využít. Dotazníkové šetření dokonce ukázalo, že zaměstnanci o některých výhodách ani neví. Tuto neinformovanost je nutné určitě napravit. **Nejjednodušší řešení spatřují ve vytištění brožury či letáku, kde budou zaměstnanecké výhody uvedeny** a který obdrží každý zaměstnanec nejlépe při nástupu do firmy společně s podepsáním pracovní smlouvy. Navrhuji také tyto letáky umístit na nástěnky v dílnách a to z toho důvodu, že především dělnické profese vyjádřily nespokojenost s informovaností o výhodách. Tyto letáky však navrhuji umísťovat nejen na dílny, ale i do ostatních prostor, aby byly informace přístupné všem. Samozřejmě je nezbytné je pravidelně aktualizovat.

Aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, stabilitu a spokojenost, je třeba, aby vedení společnosti vědělo, jaké výhody zaměstnanci preferují. Některé z aktuálních výhod hodnotí zaměstnanci jako méně zajímavé. **Navrhovala bych proto zavedení systému Kafetéria neboli systému volitelných zaměstnaneckých výhod** (viz kapitola 2.6). Tento efektivní nástroj motivace je považován za nákladově optimální. Aplikace tohoto systému umožní, aby si zaměstnanci zvolili výhody dle své volby. Zaměstnanec si může vybírat jednu nebo více služeb či produktů z většího obecného portfolia. Systém je sice administrativně náročnější, avšak při počtu zaměstnanců, které firma Zálesí a.s. má, se domnívám, že by bylo zavedení systému v konečné fázi pro firmu přínosem.

5.4 Systém hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců by mělo přispět ke zvýšení úrovně práce se zaměstnanci a tím ke zvýšení úrovně firmy, zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci a k vyjasnění vnitrofiremních vztahů. K dalším důvodům patří motivace zaměstnanců, spravedlivé odměňování a zvýšení pracovního výkonu či rozpoznání osobního potenciálu.

Co se týká hodnocení zaměstnanců, je většina zaměstnanců s prováděným hodnocením spokojena a považují jej za důležité. Je samozřejmé, že každého zaměstnance potěší a povzbudí pochvala a pokud by měli zaměstnanci na výběr, volili by formu neformálního hodnocení. Kromě formálního hodnocení, které ve firmě Zálesí a.s. probíhá, by měla probíhat i průběžná neformální hodnocení formou nezávazného rozhovoru nadřazeného s podřízeným. Věřím, že každá neformální pochvala nebo i dobře mířená kritika může povzbudit nebo napravit zaměstnance, aby podával lepší výkon.

Dotazovaní zaměstnanci sice vyjádřili spokojenost se současným systémem hodnocení, avšak vyjádřili se, že jím nejsou stimulováni k podávání lepších výkonů. **Vedení firmy doporučuji, aby i nadále zůstalo u pravidelného formálního hodnocení zaměstnanců**, které by mělo určitým způsobem pozměnit. Navrhuji, aby bylo **osobní hodnocení zaměstnanců propojeno se mzdovým systémem**. Na základě tohoto hodnocení může být stanovena individuální složka mzdy, která zohledňuje pracovní výkony a splnění úkolů pracovníka.

Z analýzy jednotlivých složek motivačního systému nadále vyplynulo, že hodnocení probíhá bez vztahu k plánu rozvoje pracovníka, který zatím není pro další období zpracován. Cílem plánu osobního rozvoje zaměstnance je vymezit činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro možný budoucí pohyb v rámci kariéry zaměstnance. **Doporučuji tedy hodnocení zaměstnance spojit s plánem osobního rozvoje zaměstnance**, mimo jiné z toho důvodu, že plán osobního rozvoje zaměstnance je důležitým podkladem pro sestavování celkového plánu vzdělávání každé organizace.

5.5 Zlepšovatelské hnutí

Po provedení průzkumu jsem nabyla pocitu, že zaměstnanci nejsou s možností podávat zlepšovatelské návrhy dostatečně obeznámeni. Sama za sebe mluvím absence zlepšovatelských návrhů v roce 2009. **Pomohla by větší osvěta například formou informování zaměstnanců při celozávodních poradách**. Jako další možnost jak vhodně informovat zaměstnance se nabízí nástěnky nebo porady.

Pro správné fungování hnutí by také mělo vedení firmy definovat, co je pojmem zlepšovateľský návrh vlastně myšleno.

5.6 Návrh motivačního systému

V kapitole 4.2 jsem navrhla motivační systém firmy Zálesí a.s. ve formě procesního diagramu. Považovala bych za přínosné, **pokud by firma Zálesí a.s. začala tento postup používat v praxi**. Diagram znázorňuje jednotlivé kroky přijetí změny v motivačním programu. Firma Zálesí a.s. může do vývojového diagramu začlenit mnou navrhované změny. Samozřejmě bude se změnami a postupem dle vývojového diagramu spojena řada administrativních a dalších úkonů, ale pevně věřím, že po uplynutí určité doby budou uvedené změny pro firmu přínosem.

6 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem provedla analýzu současného stavu motivačního systému firmy Zálesí a.s.. Správný motivační systém přispívá ke stabilizaci pracovníků, snižuje fluktuaci, zajišťuje konkurenceschopnost a stabilitu firmy. Bohužel návod jak sestavit vhodný motivační systém neexistuje a každá firma jej má rozdílný. Lepší propracovanost tohoto systému se následně odráží v celkové spokojenosti zaměstnanců a v přístupu zaměstnanců k firmě.

Motivační systém firmy Zálesí a.s. se skládá z několika prvků. Patří zde oblast odměňování – prémiový řád, zaměstnanecké výhody, dále systém vzdělávání, systém hodnocení zaměstnanců a zlepšovateľské hnutí. V této firmě je motivaci zaměstnanců věnována náležitá pozornost. Důkazem může být to, že oblast motivace je zakomponována do strategie řízení lidských zdrojů.

V teoretické části diplomové práce jsem popsala motivační systém z teoretického hlediska a nastínila jsem základní teoretická východiska motivace. Rovněž jsem podala přehled hlavních motivačních teorií a věnovala se odměňování zaměstnanců jako formy motivace. Při zpracování této problematiky jsem vycházela především ze studia odborných knižních publikací.

V další části jsem charakterizovala firmu Zálesí a.s., jednotlivé závody, rozvoj společnosti, základní ekonomické ukazatele a historii společnosti. V aplikační části diplomové práce jsem nejprve provedla analýzu jednotlivých složek motivačního systému firmy. K získání potřebných informací mi byly poskytnuty některé interní dokumenty pro analýzu dokumentů. Mnoho potřebných doplňujících informací jsem získala formou konzultací s personálním ředitelem. V této kapitole jsem také navrhla motivační systém firmy Zálesí a.s. pomocí vývojového diagramu. Tento diagram znázorňuje jednotlivé kroky přijetí změny v motivačním programu a může být velmi přínosným nástrojem v oblasti personálního managementu firmy.

Za nejvhodnější techniku pro zkoumání motivace zaměstnanců bylo zvoleno dotazníkové šetření. Na základě potřeb společnosti a důkladné znalosti jednotlivých složek motivačního systému jsem sestavila dotazník, který byl následně rozdan mezi

zaměstnance firmy. Dotazník byl sestaven tak, abych mohla rozpoznat názory a postoje zaměstnanců na motivační systém firmy. Spolu s personálním ředitelem jsme se domluvili, že průzkum bude realizován na závodě Obaly. Z následující analýzy dotazníkového šetření vyplynulo několik závěrů. Projevila se určitá nespokojenost zaměstnanců v několika oblastech, a to zejména: odměňování, vzdělávání a zaměstnanecké výhody. Na základě získaných poznatků jsem vedení firmy navrhla opatření, která by mohla zefektivnit stávající motivační systém a tím by se pak zvýšila spokojenost zaměstnanců a jejich výkonnost. Jsem přesvědčena, že se mi podařilo navrhnout několik podnětných opatření a splnit tak cíl mé diplomové práce.

Přínos zpracování mé diplomové práce také spatřuji v tom, že vedení společnosti získalo nestranný a objektivní pohled na současný stav motivace ve společnosti. Byl analyzován současný motivační systém, bylo provedeno dotazníkové šetření a navržen motivační systém vývojovým diagramem. Ze získaných výsledků byly vedení firmy předloženy návrhy, které mohou zlepšit chod činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Věřím, že vedení společnosti využije poznatků z mé diplomové práce ke změně. Jsem si vědoma, že tyto změny mohou být náročné, vyžadující delší časové období, ale přesto pevně věřím, že tato diplomová práce napomůže účinnější motivaci zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace:

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E. ; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] DONNELLY, J. H. ; GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský a J. Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] HAGEMANN, G. *Motivace*. Přel. K. Novák. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [7] KIM, S. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Přel. A. Lisa. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

- [11] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [12] PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 160 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [13] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [14] PROVAZNÍK, V. ; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního chování*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [15] STEERS M. ; PORTER W. ; BIGLEY A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th edit. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 p. ISBN 0-07-114730-6.
- [16] ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2007. 116 s. ISBN 80-867754-19-7.

Elektronické publikace:

- [17] IT Solution [online]. 2010 [cit. 2010-04-16]. Dostupné z:
<<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>.
- [18] Podnikatel [online]. 2010 [cit. 2010-04-16]. Dostupné z:
<<http://www.podnikatel.cz/provoz/zamestnanci/motivacni-programy>>.
- [19] Týden [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z:<
http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/nejcasteji-dostavaji-zamestnanci-prispevek-na-stravu_24778.html>

Webové stránky:

- [20] <http://www.zalesi.cz/>

Interní materiály společnosti Zálesí a.s.

Analýza personální situace ve firmě a podklady pro tvorbu personální strategie společnosti na období 2008 – 2013.

Hodnocení zaměstnanců, 2002.

Personální zpráva k 31.12.2009.

Pravidla odměňování, 2006.

Prémiový řád, 2009.

Příručka kvality, 2010.

ZÁLESÁK, časopis společnosti Zálesí a.s., 2007.

Zaměstnanecké výhody, 2005.

Zlepšovatelské hnutí, 2005.

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
CNC	počítačem řízený obráběcí stroj
ČR	Česká republika
Dr.	doktor
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko hospodářský pracovník
Ing.	inženýr
ISO 9001	systémy managementu kvality - požadavky
ISO 14001	systémy environmentálního managementu - požadavky
ISO/TS 16949	systémy managementu kvality – požadavky pro výrobu v automobilovém průmyslu

SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1 Základní ekonomické ukazatele

Tab. 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Tab. 4.1 Počty zaměstnanců v Zálesí a.s.

Tab. 4.2 Odměna za prokázaný přínos

SEZNAM GRAFŮ

Graf 2.1 Přehled nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod v ČR

Graf 3.1 Znázornění vztahu obratu a průměrného počtu zaměstnanců

Graf 4.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Graf 4.2 Struktura zaměstnanců dle věku

Graf 4.3 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Graf 4.4 Struktura zaměstnanců dle opracovaných let ve společnosti

Graf 4.5 Struktura zaměstnanců profesního zařazení

Graf 4.6 Odpovědi respondentů na otázku č.1

Graf 4.7 Odpovědi respondentů na otázku č.2

Graf 4.8 Odpovědi respondentů na otázku č.3

Graf 4.9 Odpovědi respondentů na otázku č.4

Graf 4.10 Odpovědi respondentů na otázku č.5

Graf 4.11 Odpovědi respondentů na otázku č.6

Graf 4.12 Odpovědi respondentů na otázku č.8

Graf 4.13 Odpovědi respondentů na otázku č.9

Graf 4.14 Odpovědi respondentů na otázku č.10

Graf 4.15 Odpovědi respondentů na otázku č.12

Graf 4.16 Odpovědi respondentů na otázku č.13

Graf 4.17 Odpovědi respondentů na otázku č.14

Graf 4.18 Odpovědi respondentů na otázku č.15

Graf 4.19 Odpovědi respondentů na otázku č.17

Graf 4.20 Odpovědi respondentů na otázku č.18

Graf 4.21 Odpovědi respondentů na otázku č.19

Graf 4.22 Odpovědi respondentů na otázku č.20

Graf 4.23 Odpovědi respondentů na otázku č.22

Graf 4.24 Odpovědi respondentů na otázku č.24

Graf 4.25 Odpovědi respondentů na otázku č.25

Graf 4.26 Odpovědi respondentů na otázku č.26

Graf 4.27 Odpovědi respondentů na otázku č.27

Graf 4.28 Odpovědi respondentů na otázku č.28

Graf 4.29 Odpovědi respondentů na otázku č.29

Graf 4.30 Odpovědi respondentů na otázku č.30

Graf 4.31 Odpovědi respondentů na otázku č.31

Graf 4.32 Odpovědi respondentů na otázku č.32

Graf 4.33 Odpovědi respondentů na otázku č.33

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Schéma řízení lidských zdrojů

Obr. 2.2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Obr. 2.3 Proces motivace

Obr. 2.4 Model vztahu motivace a výkonu

Obr. 2.5 Vztah motivace a výkonu

Obr. 2.6 Maslowova pyramida aplikovaná na pracovní oblast

Obr. 2.7 Maslowova teorie a její porovnání s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií

Obr. 3.1 Hlavní sídlo společnosti Zálesí a.s.

Obr. 4.1 Motivační systém firmy

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – ukázka produktů společnosti Zálesí a.s.

Příloha 2 – organizační struktura společnosti Zálesí a.s.

Příloha 3 – dotazník

Příloha 4 – analýza dotazníkového šetření

Příloha 5 – statistické vyhodnocení otázek

Příloha 1 - ukázka produktů společnosti Zálesí a.s.

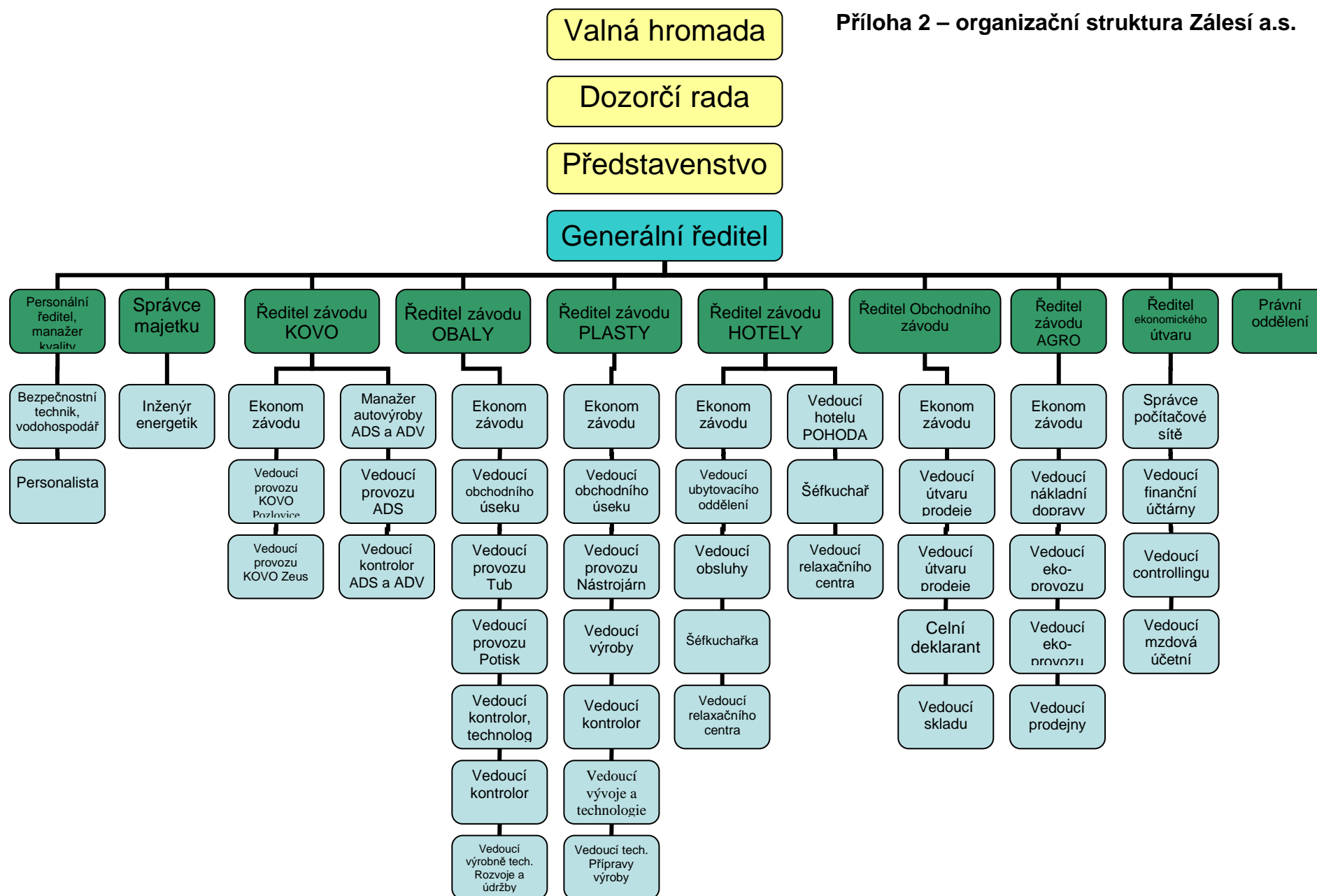
Laminátové tuby



Příklad plastových výlisků



Příloha 2 – organizační struktura Zálesí a.s.



Vážení zaměstnanci společnosti Zálesí a.s.,

do rukou se Vám dostává dotazník zaměřený na motivační systém, který je předmětem mé diplomové práce.

Cílem je zhodnocení účinnosti motivačního systému ve společnosti Zálesí a.s. a navržení možných a přijatelných řešení v případě problémových oblastí.

Veškeré Vaše odpovědi jsou **anonymní**, proto dotazník nepodepisujte. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím vždy jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor.

Děkuji Vám za spolupráci a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi budou cenným zdrojem pro uskutečnění případných změn ve společnosti.

Eva Hamalčíková, studentka 5. ročníku Ekf, VŠB – TUO

1. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

2. Odkud získáváte informace o systému odměňování ve Vaší společnosti?

- a) z personálního oddělení
- b) od spolupracovníků
- c) z nástěnek
- d) z porad
- e) z jiného zdroje (doplňte).....

3. Je výše prémie ovlivněná Vaším výkonem, úsilím nebo snahou?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

4. Myslíte si, že jste za práci spravedlivě a přiměřeně odměňován/a?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

5. Myslíte si, že při zvýšení mzdy jste schopni dosahovat lepších pracovních výsledků?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

6. Který z těchto faktorů Vás motivuje k práci více?

- a) peněžní odměňování (mzdy, prémie)
- b) nepeněžní odměňování (uznání kolegů, obsah práce, možnost osobního růstu)
- c) obojí je pro mě stejně důležité

7. Pokud máte nějaké náměty k systému odměňování, uveďte jaké:

.....
.....

8. Absolvoval/a jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

9. Pokud jste odpověděl/a ANO na předchozí otázku, bylo pro Vás toto školení užitečné?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost školení zvyšující Vaší kvalifikaci?

- a) ano, ale nevyužívám je
- b) ano, už jsem je někdy využil/a
- c) ano, většinou je využívám
- d) ne, neposkytuje je
- e) jiné (doplňte).....

11. Pokud máte nějaké náměty k oblasti vzdělávání, uveďte jaké:

.....

.....

12. Zaznačte, jak jsou pro Vás jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité

Důležitost:

1-Nejvíce důležité 2 3 4 5-Nejméně důležité

	1	2	3	4	5
Stravování (závodní stravování, nápojové automaty)	1	2	3	4	5
Sociální zabezpečení (příspěvek na narození dítěte 2000,- Kč, podniková ubytovna, spoření ve vnitropodnikové záložně)	1	2	3	4	5
Poskytování pracovního volna a změny pracovní doby (při účasti na pohřbu rodičů, vlastní svatba, narození dítěte, atd.)	1	2	3	4	5
Dodatečná dovolená (po odpracování 10 let v Zálesí a.s. bez přerušení týden dovolené navíc, den volna za mimořádné výkony)	1	2	3	4	5
Školení zaměstnanců a možnost dalšího vzdělávání (proškolování jsou řidiči, jeřábníci, svářeči a jiné dělnické profese, zaměstnanci jsou také posíláni na jazykové kurzy)	1	2	3	4	5

Životní a pracovní výročí (odměna při odchodu do důchodu, věcný dar při dovršení věku 50 let)	1	2	3	4	5
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5
Kapitálové životní pojištění	1	2	3	4	5
Výhodné rekreační pobyty	1	2	3	4	5
Rekreace se slevou (10% sleva oproti katalogovým cenám jisté cestovní kanceláře)	1	2	3	4	5
Náhrady na čištění pracovních oděvů	1	2	3	4	5
Odměna bezpříspěvkových dárců krve (při obdržení Stříbrné či Zlaté plakety Dr. Jánského úhrada poukazu na rekreační pobyt)	1	2	3	4	5
Tarifů pro mobilní telefony	1	2	3	4	5

13. Jak jste informován/a o zaměstnaneckých výhodách poskytovaných společností Zálesí a.s.?

- a) velmi dobře
- b) dobře
- c) špatně
- d) nic o nich nevím

14. Kterou z následujících zaměstnaneckých výhod byste si vybral/a?

- a) příspěvek na sportovní vyžití (fitness, bazén apod.)
- b) příspěvek na kulturní akce (divadlo, koncert apod.)
- c) konzumace nealko nápojů během pracovní doby zdarma
- d) příspěvek na dopravu do zaměstnání
- e) prodloužená dovolená o 5 pracovních dnů
- f) jiné (doplňte).....

15. Přivítal/a byste možnost volby zaměstnaneckých výhod?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

16. Pokud máte nějaké náměty k zaměstnaneckým výhodám ve Vaší společnosti, uveďte jaké:

.....
.....

17. Odpovídá dle Vašeho názoru roční hodnocení nadřízeným Vašemu skutečnému pracovnímu výkonu a nasazení?

- a) hodnocení mému výkonu vůbec neodpovídá
- b) hodnocení mému výkonu spíše neodpovídá
- c) hodnocení mému výkonu spíše odpovídá
- d) hodnocení mému výkonu zcela odpovídá

18. Jak moc je pro Vás osobně důležité toto hodnocení?

- a) není pro mě vůbec důležité
- b) není pro mě příliš důležité
- c) je pro mě celkem důležité
- d) je pro mě velice důležité

19. Stimuluje Vás hodnocení Vaší práce nadřízeným k podávání lepších výsledků?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

20. Pokud byste měl/a na výběr, jakým způsobem byste byl/a raději hodnocen/a?

- a) formálně (například na poradách nebo písemným hodnocením)
- b) neformálně (ústní pochvalou/pokáráním od nadřízeného mezi čtyřma očima)
- c) je mi to jedno

21. Pokud máte nějaké náměty k systému hodnocení ve Vaší společnosti, uveďte jaké:

.....
.....

22. Máte dostatečné informace o zlepšovatelském hnutí, které existuje v Zálesí a.s.?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

23. Pokud máte nějaké náměty ke zlepšovatelskému hnutí ve Vaší společnosti, uveďte jaké:

.....
.....

24. K uvedeným faktorům přiřadte hodnotu od 1 do 5 podle míry Vaší spokojenosti či nespokojenosti ve společnosti Zálesí a.s..

1 - nejvíce spokojen 2 3 4 5 - nejméně spokojen

	Míra spokojenosti x nespokojenosti				
1. Zařazení do tarifního stupně	1	2	3	4	5
2. Výše prémie	1	2	3	4	5

3. Systém udělování prémii	1	2	3	4	5
4. Rozvržení Vaší mzdy na základní plat a prémie	1	2	3	4	5
5. Systém odměňování celkově	1	2	3	4	5
6. Kvalita školení a význam pro práci	1	2	3	4	5
7. Možnost zvyšování kvalifikace	1	2	3	4	5
8. Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
9. Pochvala od nadřízeného	1	2	3	4	5
10. Systém hodnocení	1	2	3	4	5
11. Zlepšovateľské hnutí	1	2	3	4	5
12. Pracovní podmínky	1	2	3	4	5
13. Vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
14. Spokojenost se Zálesí a.s. celkově	1	2	3	4	5

25. Jakého životního standardu dosahujete díky finančnímu zabezpečení poskytovaného Vaším zaměstnavatelem?

a) vycházím s příjmem „tak akorát“

b) musím se ohlížet co si koupím

c) nemusím se ohlížet co si koupím

d) můžu si bez problému koupit vše pro můj život

e) jiné (doplňte).....

26. Dokážete pomocí platu poskytovaného Vaším zaměstnavatelem zabezpečit sebe a svou rodinu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

27. Považujete zaměstnání v Zálesí a.s. za jisté a stabilní?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

28. Vztahy na pracovišti považujete za:

- a) přátelské
- b) nepřátelské
- c) neutrální
- d) jiné (doplňte).....

29. Je pro Vás důležitý respekt a uznání od kolegů?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

30. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

31. Máte možnost ve firmě se seberealizovat?

- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
-

32. Uvažujete v blízké budoucnosti (do 3 let) o změně zaměstnání?

- a) ne, určitě zůstanu
- b) spíše zůstanu
- c) spíše odejdu
- d) ano, určitě odejdu
- e) neuvažoval/a jsem o tom

33. Co by bylo důvodem pro to, aby jste opustil/a Vaše současné zaměstnání?

- a) špatné platové podmínky
 - b) obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje
 - c) namáhavost práce
 - d) špatné mezilidské vztahy na pracovišti
 - e) špatná organizace práce a pracovní podmínky
 - f) nezájem vedoucích o mnou vykonávanou práci
 - g) jiné (doplňte).....
-

A na závěr identifikační údaje

Tento dotazník vyplnil/a:

- a) muž
- b) žena

Jaký je Váš věk?

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 let a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) středoškolské
- d) vysokoškolské

Počet odpracovaných let u společnosti Zálesí a.s. činí:

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) nad 10 let

Jaké je Vaše profesní zařazení?

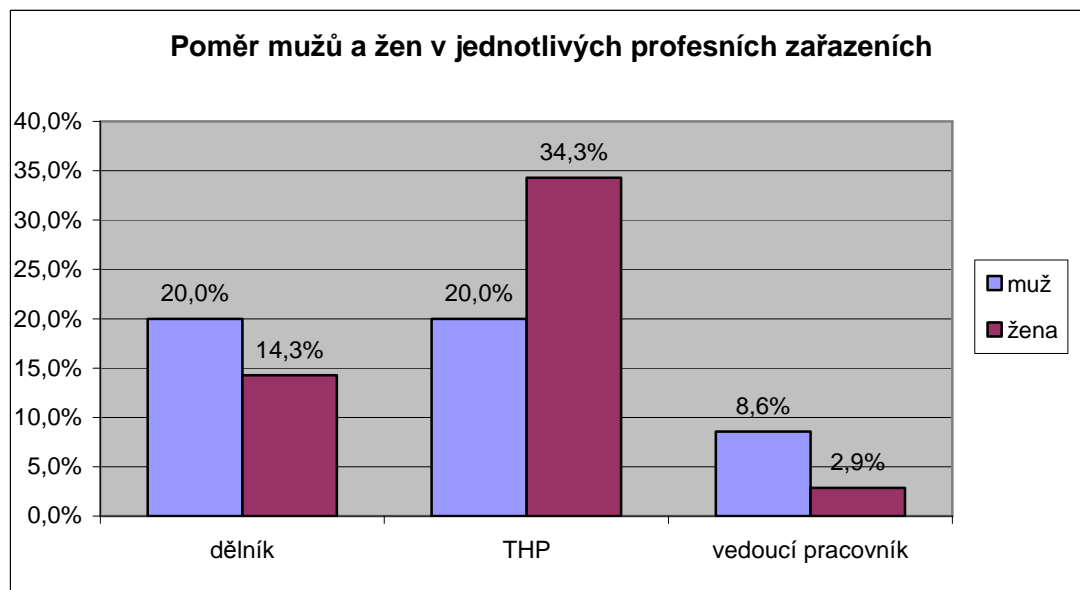
- a) dělník
- b) technicko – hospodářský zaměstnanec
- c) vedoucí zaměstnanec

Příloha 4 – analýza dotazníkového šetření

Informace týkající se identifikace respondentů jsem čerpala z otázek v závěru dotazníku, které jsou identifikační. Tyto otázky jsou záměrně uvedeny až v závěru dotazníku a nejsou číslovány.

1. Pohlaví zaměstnanců

Graf 4.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

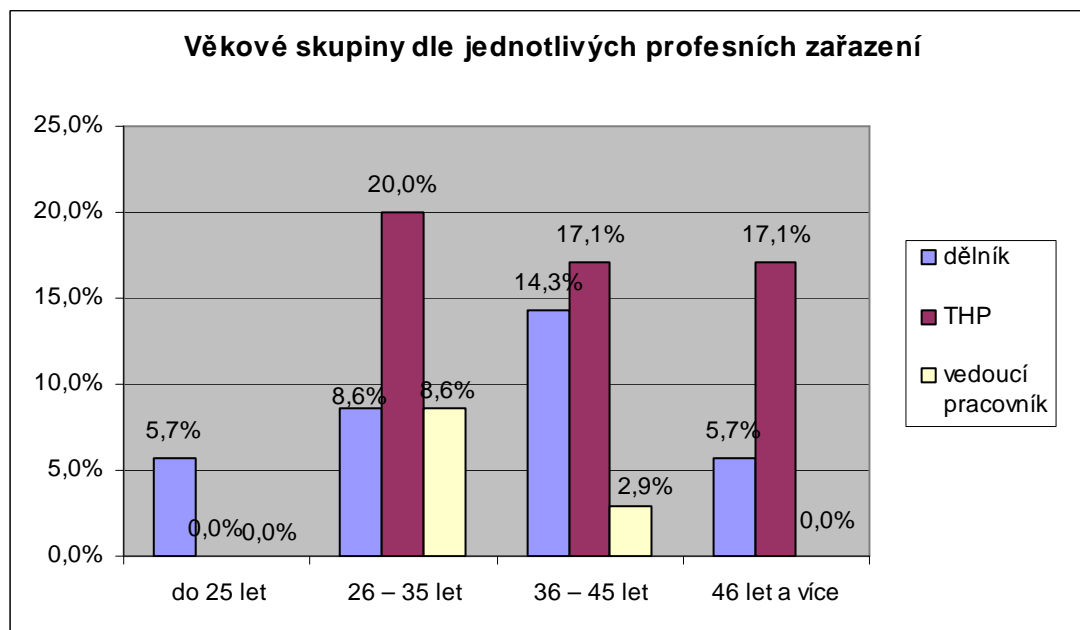


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.1 vyplývá, že mezi THP je více žen. U THP to bývá administrativní povahou práce. Naopak u dělníků a vedoucích pracovníků lze spatřovat více mužů, zřejmě to vyplývá z jejich pracovní pozice. V celkovém souboru jsou muži a ženy zastoupeni rovně.

2. Věk zaměstnanců

Graf 4.2 Struktura zaměstnanců dle věku

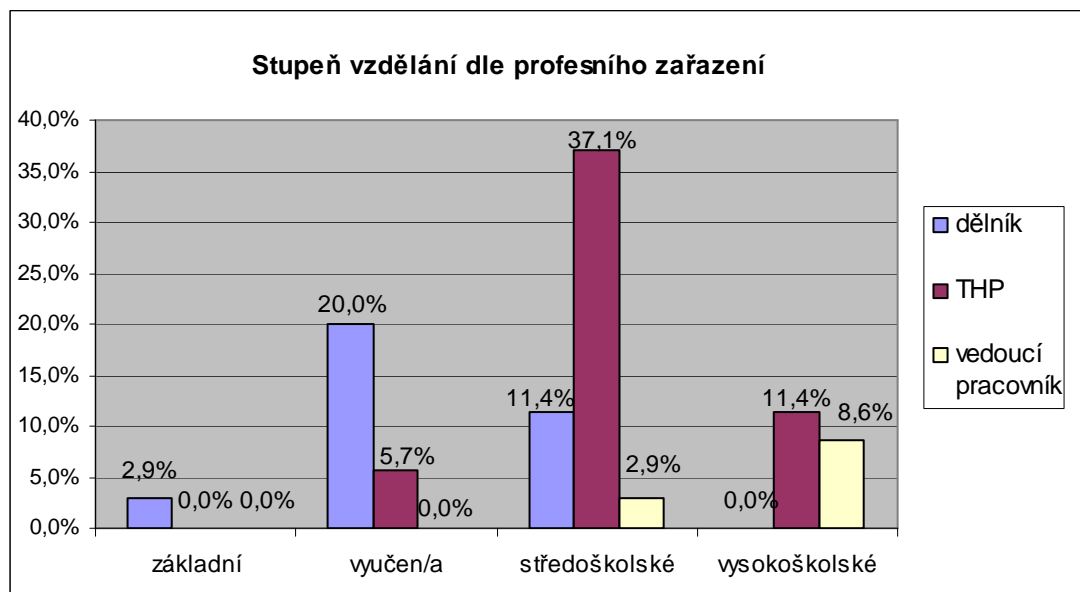


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejméně firma zaměstnává mladé lidi do 25 let. V této skupině není žádný THP ani vedoucí pracovník. Největší skupinu tvoří lidé od 26 do 36 let. U THP to představuje 20 %, u dělníků 8,6 % a vedoucích pracovníků 8,6 %.

3. Vzdělání zaměstnanců

Graf 4.3 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

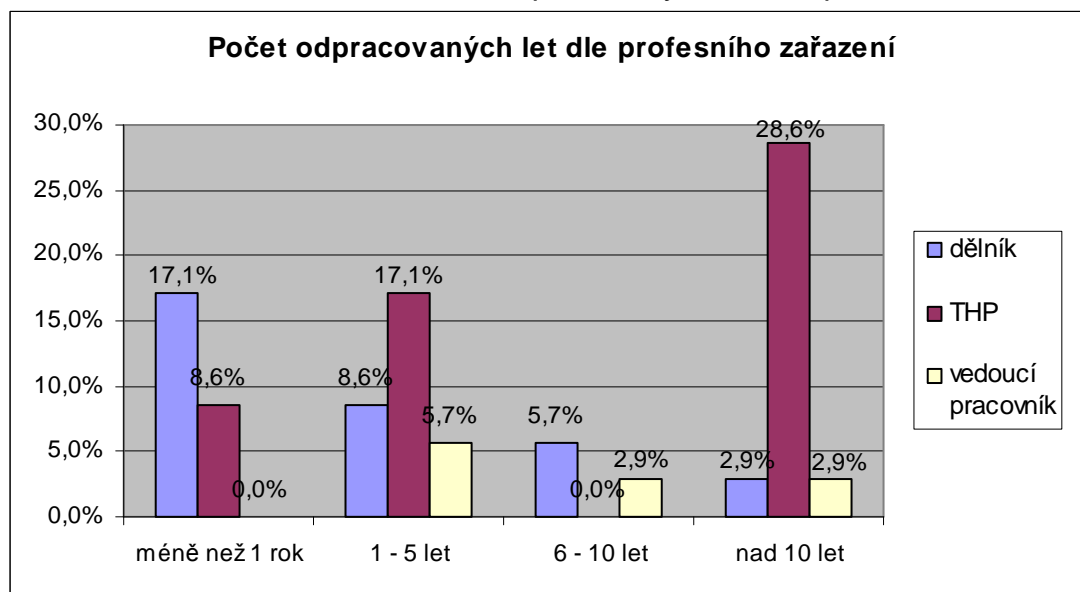


Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze jeden zaměstnanec – dělník má základní vzdělání. Dalších 25,7 % zaměstnanců je vyučeno. Z hlediska profesní skladby se jedná především o dělníky, ale i THP. Nejvíce – polovina zaměstnanců dosáhla středoškolského vzdělání. Vysokoškolským vzděláním disponují jak vedoucí pracovníci (8,6 %), tak THP (11,4 %). Vzdělanostní struktura odpovídá požadavkům, které jsou kladeny na jednotlivé pozice ve společnosti.

4. Počet odpracovaných let

Graf 4.4 Struktura zaměstnanců dle odpracovaných let ve společnosti

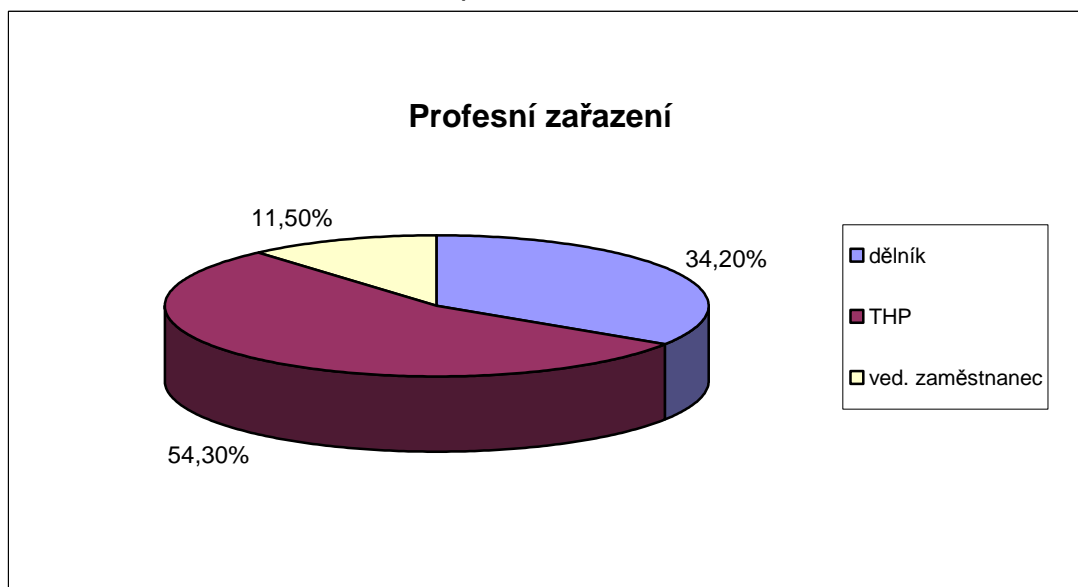


Zdroj: Vlastní zpracování

U THP převládá délka praxe nad 10 let. V této skupině se objevuje jeden dělník a jeden vedoucí pracovník. Počet odpracovaných let ve firmě se jistě projevuje v přístupu k ní, v angažovanosti, v loajálnosti a svědčí o stabilní pracovní síle.

5. Profesní zařazení

Graf 4.5 Struktura zaměstnanců profesního zařazení



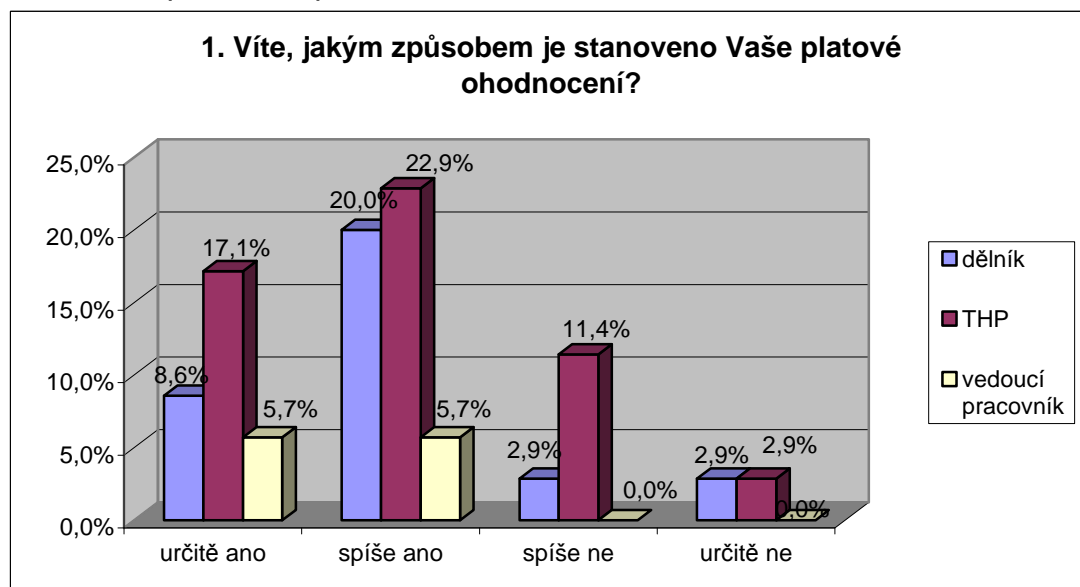
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.5 vidíme, že více než polovinu zaměstnanců tvoří THP. Dělníci představují 34,5 % dotázaných a vedoucí pracovníci zbývající část.

K interpretaci získaných údajů jsem u uzavřených a polootevřených otázek použila statistické ukazatele absolutní četnosti a vyjádřila je v procentech. U škálových otázek č.12 a č.24 jsem použila aritmetický průměr. Tyto ukazatele jsem poté převedla do grafu. Otevřené otázky jsem slovně okomentovala dle získaných odpovědí zaměstnanců.

1. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

Graf 4.6 Odpovědi respondentů na otázku č.1

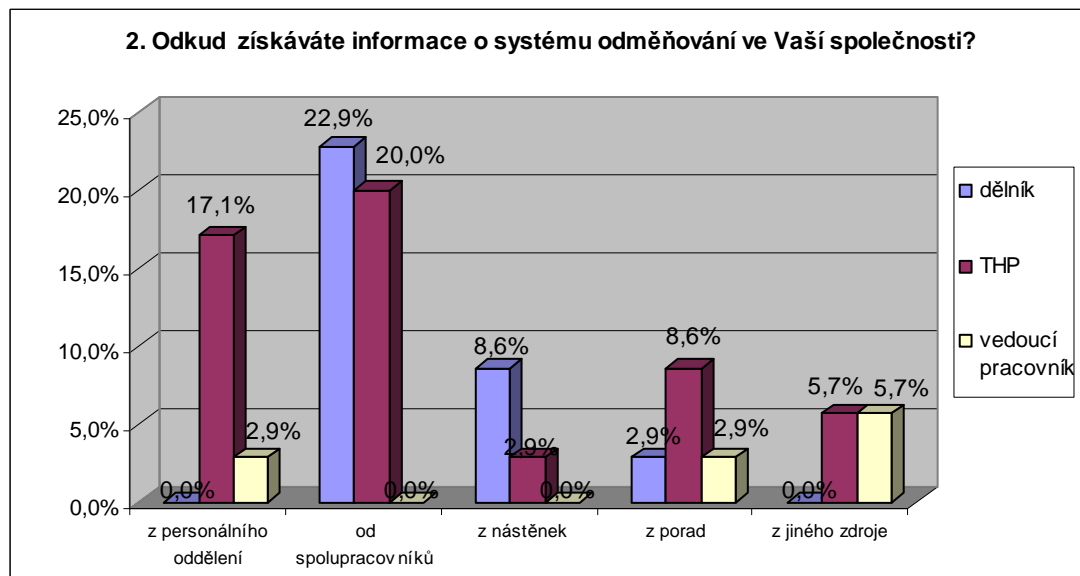


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.1 byla první ze souboru otázek orientovaných na odměňování zaměstnanců v Zálesí a.s.. Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci vůbec vědí, jakým způsobem je stanovena jejich mzda. Výsledek je velmi dobrý. Celých 80 % dotázaných zaměstnanců se přiklonilo k odpovědi, že jsou si vědomi, jak je jejich mzda tvořena. Můžeme se jen domýšlet, proč zbývající zaměstnanci neznají odpověď na tuto otázku. Příčinou může být špatná informovanost a komunikace ve firmě.

2. Odkud získáváte informace o systému odměňování ve Vaší společnosti?

Graf 4.7 Odpovědi respondentů na otázku č.2

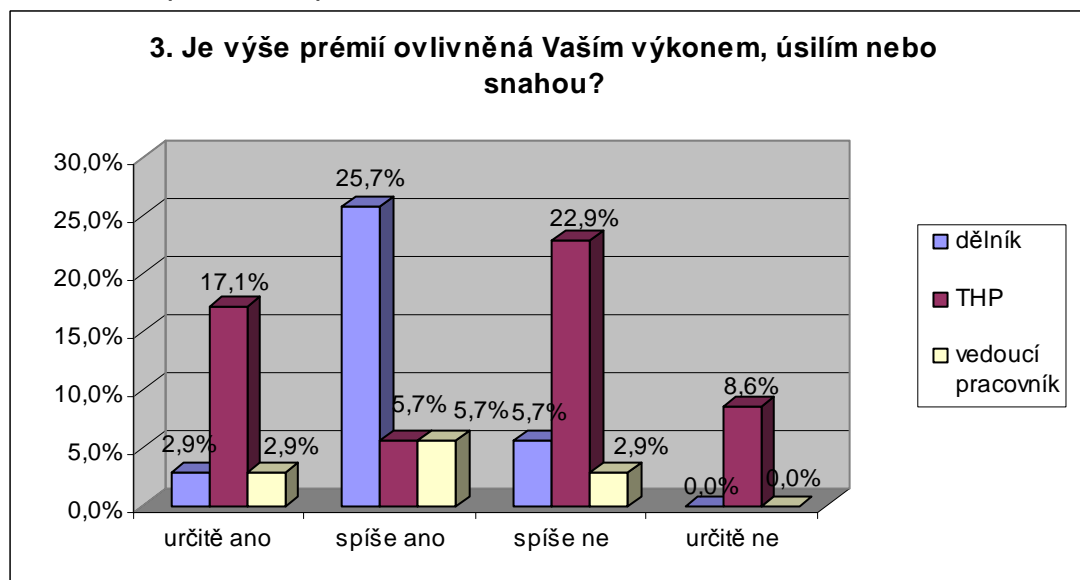


Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka měla za úkol zjistit, z jakých zdrojů zaměstnanci čerpají informace o systému odměňování společnosti Zálesí a.s.. K této otázce se nejvíce dotázaných, tj. 42,9 %, vyjádřilo, že tyto informace získávají od svých spolupracovníků. Může to být zapříčiněno směnným provozem anebo nedostatkem informačních tabulí. Tuto skutečnost nepovažuji za dobrou, jelikož tyto informace mohou být pozměněné a nemusí být důvěryhodné. Nejvhodnějším zdrojem informací o odměňování je dle mého názoru právě personální oddělení. K této možnosti se přiklonilo dalších 20 % dotázaných. Následují porady, nástěnky a jiné zdroje.

3. Je výše prémie ovlivněná Vaším výkonem, úsilím nebo snahou?

Graf 4.8 Odpovědi respondentů na otázku č.3

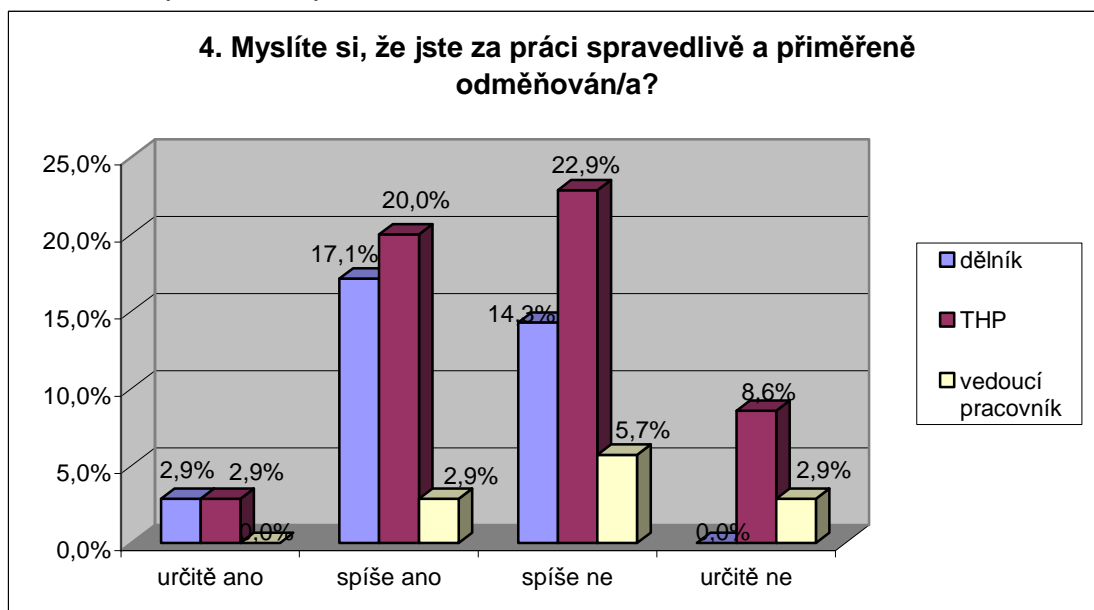


Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka byla zaměřena na zjištění vztahu prémie a výkonu. Dvě třetiny dotázaných zaměstnanců jsou si vědomy toho, že pokud plní své pracovní povinnosti a výkony, bude to mít dopad na výši jejich prémie. Zbylá třetina dotázaných se domnívá, že výše prémie neodpovídá jejich pracovnímu nasazení. Výrazný výsledek lze spatřovat u dělnických profesí. Přesvědčení, že výši prémie lze nějakým způsobem ovlivnit, je u dělnických profesí značně viditelnější. Pouze jeden dělník a THP se domnívají, že mohou výši svých prémie určitě ovlivnit.

4. Myslíte si, že jste za práci spravedlivě a přiměřeně odměňován/a?

Graf 4.9 Odpovědi respondentů na otázku č.4

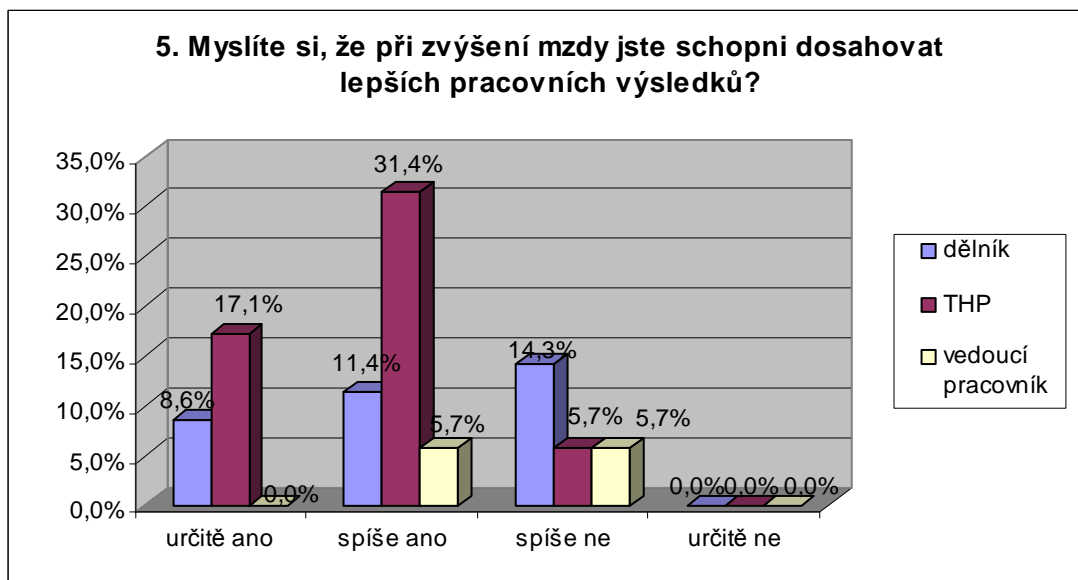


Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá otázka byla zaměřena na spravedlivost systému odměňování, jelikož to je jeho základní úloha. Větší polovina dotázaných zaměstnanců, tj. 54,3 %, nepociťuje, že by byla za odvedenou práci spravedlivě a přiměřeně odměňována. K tomuto názoru se připojovali jak dělníci, tak THP i vedoucí pracovníci. Otázkou zůstává, jak objektivní jsou vůči svému výkonu jednotliví zaměstnanci nebo zda opravdu dochází k nepřiměřenému a nespravedlivému odměňování. Nad touto otázkou by se mělo zamyslet vedení firmy, tak i zaměstnanci sami.

5. Myslíte si, že při zvýšení mzdy jste schopni dosahovat lepších pracovních výsledků?

Graf 4.10 Odpovědi respondentů na otázku č.5

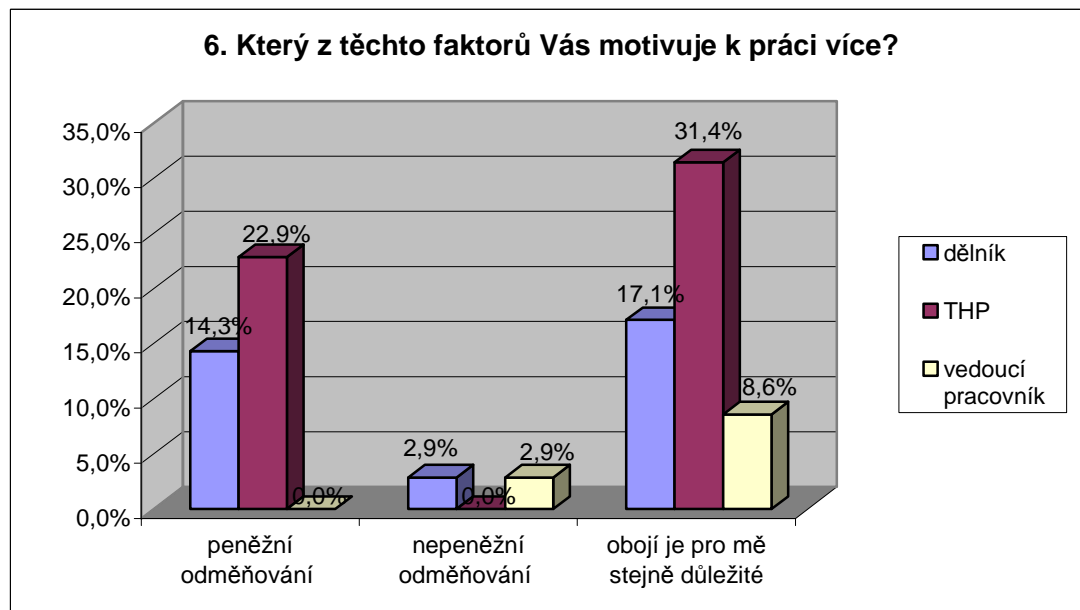


Zdroj: Vlastní zpracování

Pátou otázkou jsem se snažila zjistit, zda by zaměstnanci dokázali při zvýšení mzdy dosáhnout lepších pracovních výkonů. U této otázky se většina dotázaných zaměstnanců, tj. 74,3 %, vyslovila, že je schopna při zvýšení mzdy zlepšit své pracovní výsledky. U vedoucích pracovníků jsou jejich pracovní povinnosti pevně dány, čili zvýšení mzdy by nemělo vliv na pracovní výsledky. Naopak THP pracovníky může motivovat např. k více přesčasovým hodinám.

6. Který z těchto faktorů Vás motivuje k práci více?

Graf 4.11 Odpovědi respondentů na otázku č.6



Zdroj: Vlastní zpracování

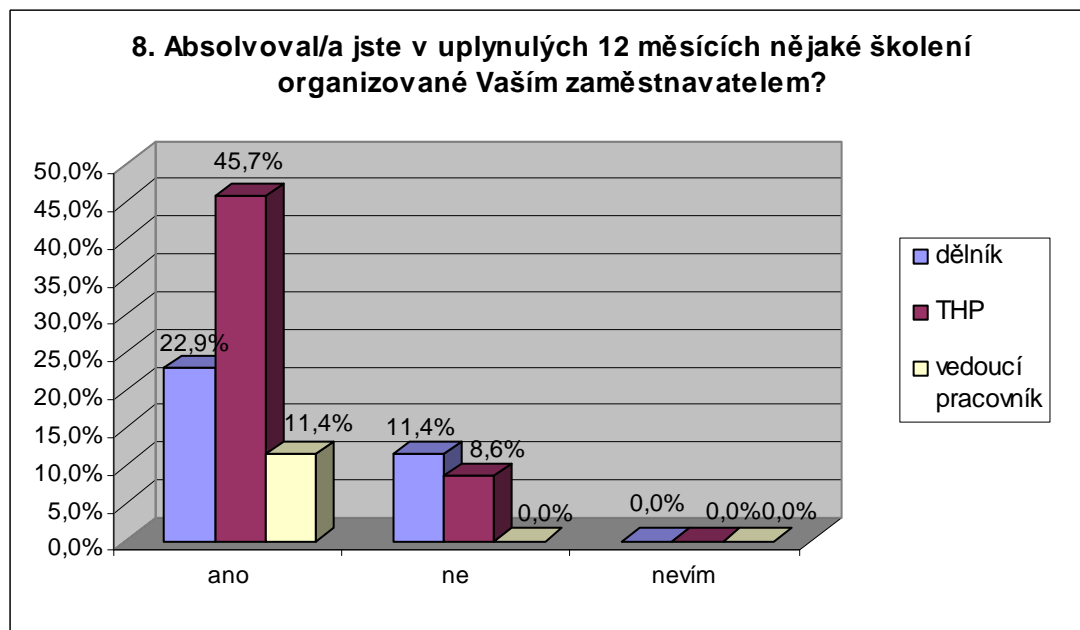
Otázka č.6 byla orientována na motivační faktory. Snažila jsem se z ní vysledovat, který z faktorů více motivuje zaměstnance k práci. Bez rozdílu profesního zařazení jsou pro více než polovinu zaměstnanců důležité oba faktory stejně. Jedna třetina zaměstnanců preferuje spíše peněžní odměňování. Pouze 5,7 % zaměstnanců zvolilo možnost nepeněžního odměňování (osobního růstu, uznání či pochvaly). V této skupině se nachází dělník a vedoucí pracovník. Z uvedeného vyplývá, že oba způsoby motivování jsou pro zaměstnance důležité.

Otázka č.7 byla otevřenou. Zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor k systému odměňování ve společnosti Zálesí a.s.. Někteří zaměstnanci tyto řádky ponechali prázdné, jiní je naopak využili a svůj názor vyslovili. V podstatě se potvrdily závěry vyplývající z předchozích otázek. Objevil se názor, že systém by měl být více spravedlivější. Zde lze spatřovat návaznost na otázku č.4, kde si více než polovina zaměstnanců myslí, že není spravedlivě odměňována. Dalším námětem bylo, že současné nastavení systému odměňování nemotivuje a je dokonce přímo demotivující. Zaměstnanci, kteří nepracují poctivě, jsou odměňováni stejně jako ti, kteří poctivě pracují, což vede k demotivaci těch pracovitějších a schopnějších. Jeden z názorů zněl, že systém odměňování je zastaralý a potřeboval by přehodnotit. Objevovalo se také několik námětů k pravidelné valorizaci mezd. Zde spatřujeme

korespondenci s otázkou č.5. Je tedy vidět, že zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se systémem odměňování a bylo by vhodné provést v této oblasti úpravy.

8. Absolvoval/a jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

Graf 4.12 Odpovědi respondentů na otázku č.8

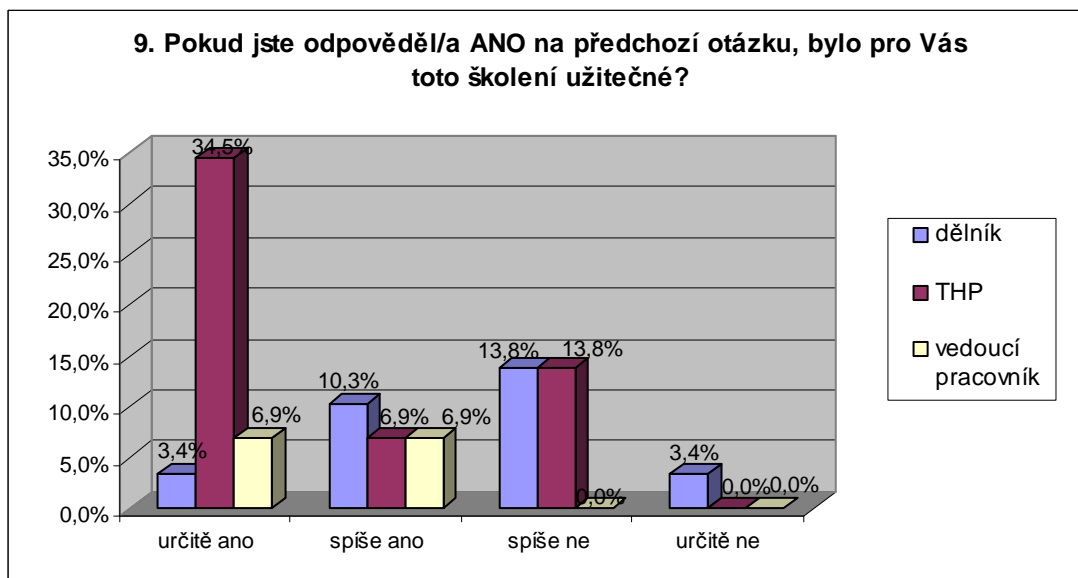


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.8 se již orientuje na systém vzdělávání ve společnosti Zálesí a.s.. Z grafu 4.12 je patrné, že společnost nabízí svým zaměstnancům různá školení. V uplynulých 12-ti měsících absolvovalo školení 80 % zaměstnanců. Zbývající zaměstnanci se školení nezúčastnili, a to např. z důvodu krátkého pracovního poměru.

9. Pokud jste odpověděl/a ANO na předchozí otázku, bylo pro Vás toto školení užitečné?

Graf 4.13 Odpovědi respondentů na otázku č.9

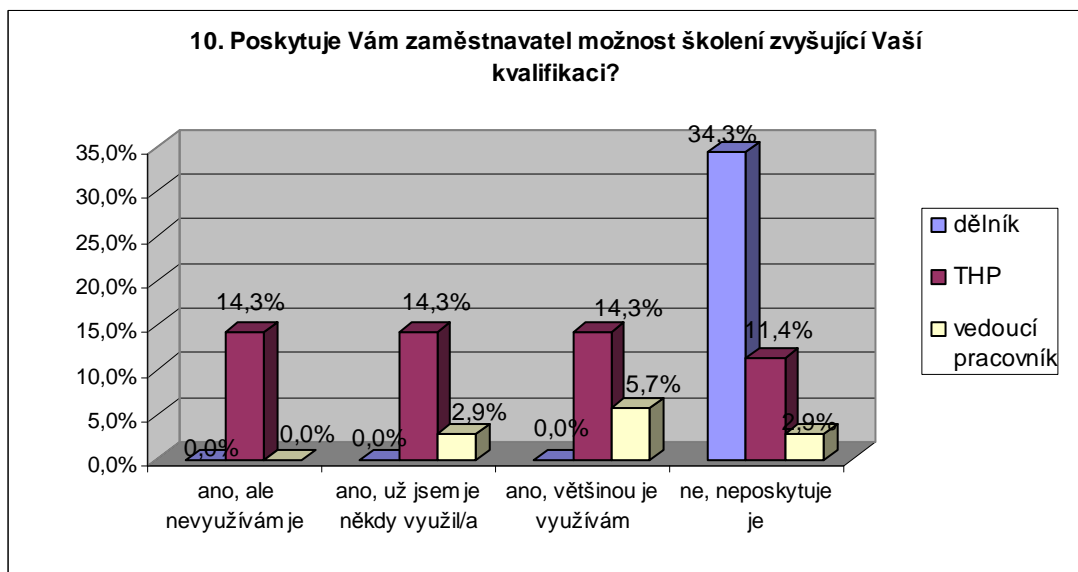


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců v Zálesí a.s. se pravidelně školí. Touto otázkou jsem však chtěla zjistit, jestli jsou tato školení pro zaměstnance přínosem. Až 69 % zaměstnanců shledává absolvovaná školení jako užitečná. Tento výsledek hodnotím jako poměrně uspokojivý. Lze pozorovat, že se školeními jsou spokojeni zejména THP zaměstnanci.

10. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost školení zvyšující Vaší kvalifikaci?

Graf 4.14 Odpovědi respondentů na otázku č.10



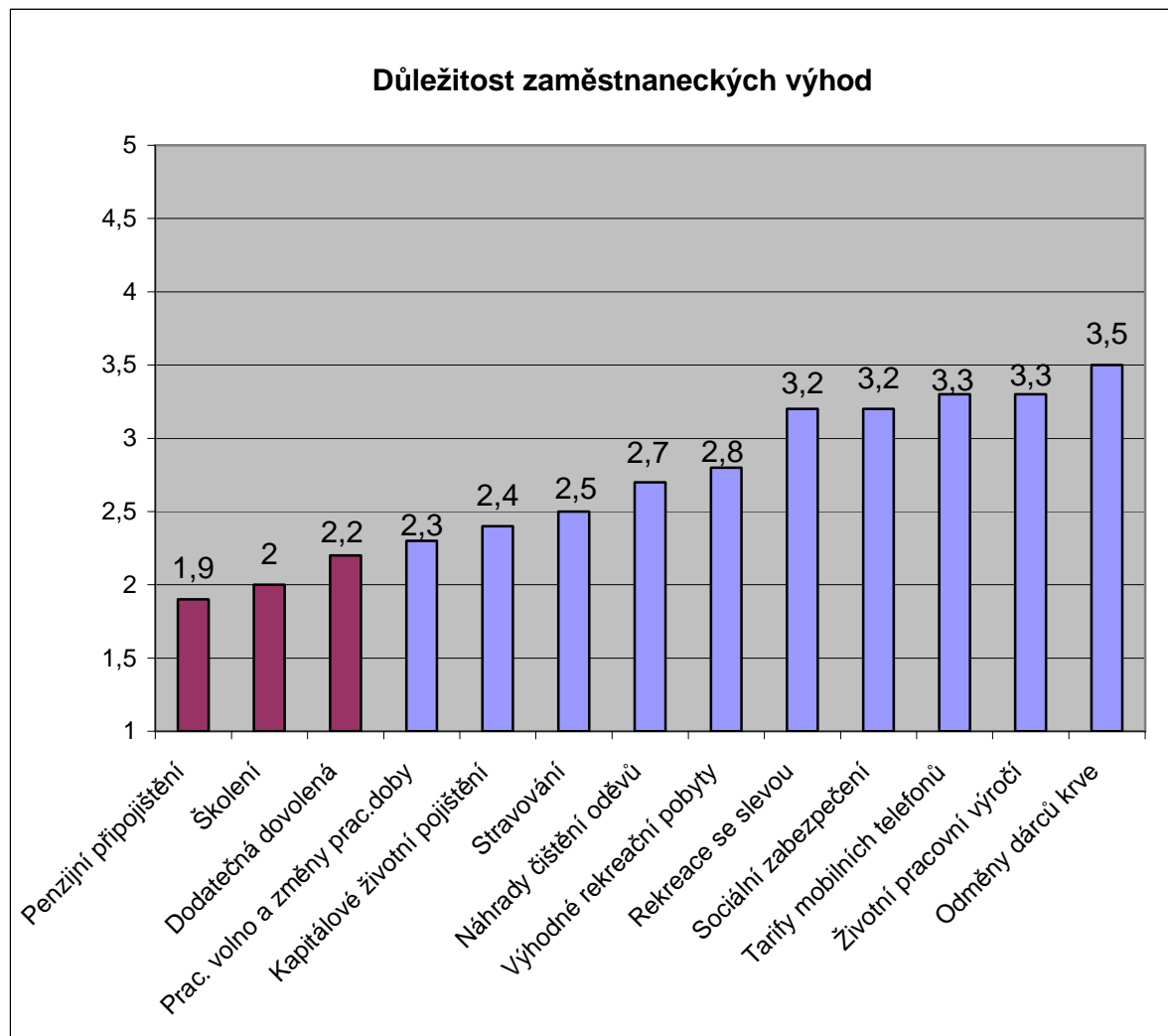
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.10 byla zaměřená na školení zvyšující kvalifikaci. Jestliže v předchozí otázce se zaměstnanci vyjádřili, že absolvovaná školení považují za užitečná, tato otázka nesklidila valný úspěch. Téměř polovina dotázaných zaměstnanců je nespokojena s tím, že zaměstnavatel jim neposkytuje školení, která by zvýšila jejich kvalifikaci. Z hlediska profesní struktury je zajímavé se podívat na graf 4.14 , kde nejvíce nespokojení jsou dělníci (34,3 %). Zřejmě nejsou vysíláni na školení konkrétně k jejich profesi, ale pouze na základní povinná školení.

Otázka č.11 byla poslední z oddílu vzdělávání a byla tudíž otevřenou. Jeden z názorů zněl, že je potřeba proškolit dělníky na práci, která se po nich požaduje. Co se týká techniků, školit je v oborech, které budou mít hlavní vliv na hospodaření, ekonomický i neekonomický zisk a nebo vliv na kvalitu. Mnoho námětů se vztahovalo k jazykovým a odborným kurzům k různým tématům. Některé ohlasy zněly, že ve firmě není žádná možnost zvýšit svou kvalifikaci. V tomto ohlasu vidíme provázanost s předchozí otázkou. V systému vzdělávání lze ve společnosti Zálesí a.s. spatřovat nedostatky a našel by se prostor pro úpravy.

12. Zaznačte, jak jsou pro Vás jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité.

Graf 4.15 Odpovědi respondentů na otázku č.12



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce měli zaměstnanci za úkol zaznačit, jak jsou pro ně zaměstnanecké výhody poskytované firmou Zálesí a.s. důležité. Stanovila jsem škálu 1 - 5, přičemž 1 znamená nejvíce a 5 nejméně důležitý. V grafu 4.15 jsou zaznačeny průměrné hodnoty. Zaměstnanci hodnotí jako nejvíce důležitý příspěvek na penzijní připojištění. Další v pořadí je školení. Následuje dodatečná dovolená, poskytování pracovního volna a změny pracovní doby, kapitálové životní pojištění, stravování, náhrady na čištění oděvů, výhodné rekreační pobyty, rekreace se slevou, sociální zabezpečení, tarify pro mobilní telefony, životní pracovní výročí a odměny pro dárce krve. Zaměstnanci preferují finanční příspěvek na penzi. Také je patrné, že zaměstnanci se rádi školí a využijí jakoukoliv možnost se vzdělávat. Dodatečná dovolená a změna pracovní doby je rovněž vítána. Nejméně mají zaměstnanci zájem

o tarify pro mobilní telefony, životní pracovní výročí a odměny pro dárce krve. Tento výsledek by bylo vhodné vzít v potaz a zaměstnanecké výhody popřípadě aktualizovat. Některé z výhod totiž mohou být pro zaměstnance nezajímavé.

13. Jak jste informován/a o zaměstnaneckých výhodách poskytovaných společností Zálesí a.s.?

Graf 4.16 Odpovědi respondentů na otázku č.13

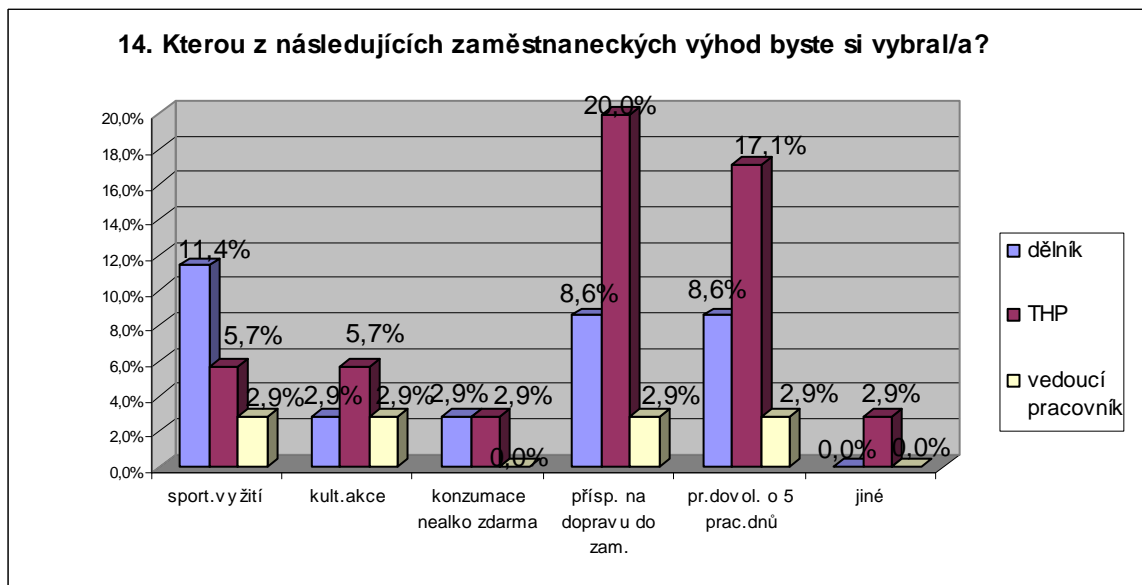


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.13 byla zaměřena na informovanost o zaměstnaneckých výhodách poskytovaných společností Zálesí a.s.. Firmy mnohdy nabízejí zaměstnanecké výhody o nichž zaměstnanci ani neví. V případě Zálesí a.s. je informovanost o benefitech poměrně špatná. Možnost velmi dobře a dobře označilo 37,1 % zaměstnanců, ostatní zaměstnanci jsou o výhodách špatně informováni anebo o nich vůbec neví. Ani jeden dělník nezvolil možnost velmi dobře a 25,7 % dělníků zvolilo možnost špatně. To svědčí celkově o špatné informovanosti dělnických profesí o zaměstnaneckých výhodách. Je potřeba se zamyslet, kde je chyba a komunikaci a informovanost zlepšit.

14. Kterou z následujících zaměstnaneckých výhod byste si vybral/a?

Graf 4.17 Odpovědi respondentů na otázku č.14

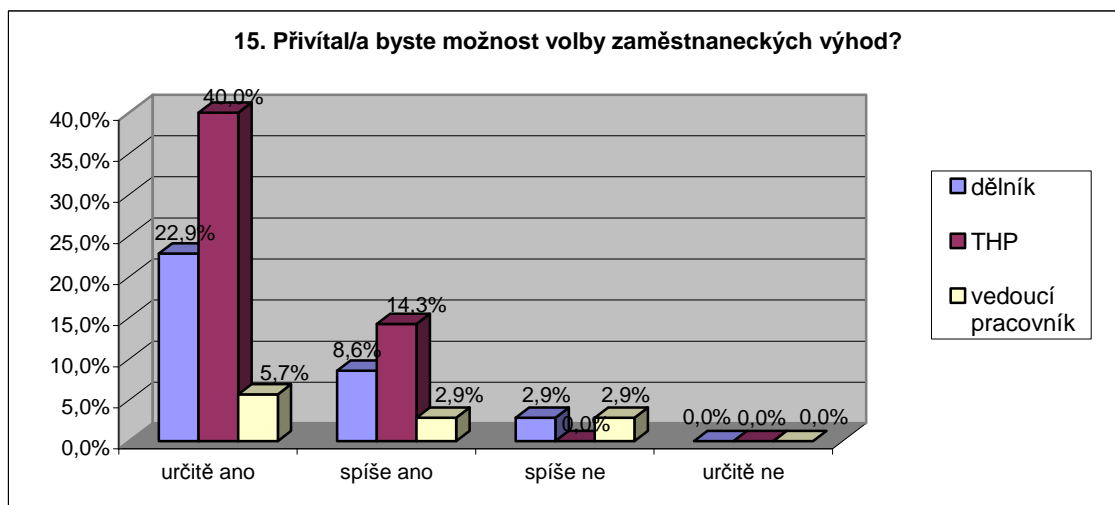


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č.14 jsem vytvořila seznam nejčastějších zaměstnaneckých výhod poskytovaných firmami a zaměstnanci měli za úkol vybrat výhodu, kterou by nejraději využili. Preference zaměstnanců mohou posloužit firmě Zálesí a.s. jako případná inspirace. Nejčastěji zaměstnanci volili příspěvek na dopravu do zaměstnání (31,4 %) a prodlouženou dovolenou o 5 pracovních dnů (28,6 %). Týden dovolené navíc v Zálesí a.s. existuje, ale až po odpracování 10 let bez přerušení. V současné době se uvažuje o zkrácení této doby na 5 let.

15. Přivítal/a byste možnost volby zaměstnaneckých výhod?

Graf 4.18 Odpovědi respondentů na otázku č.15



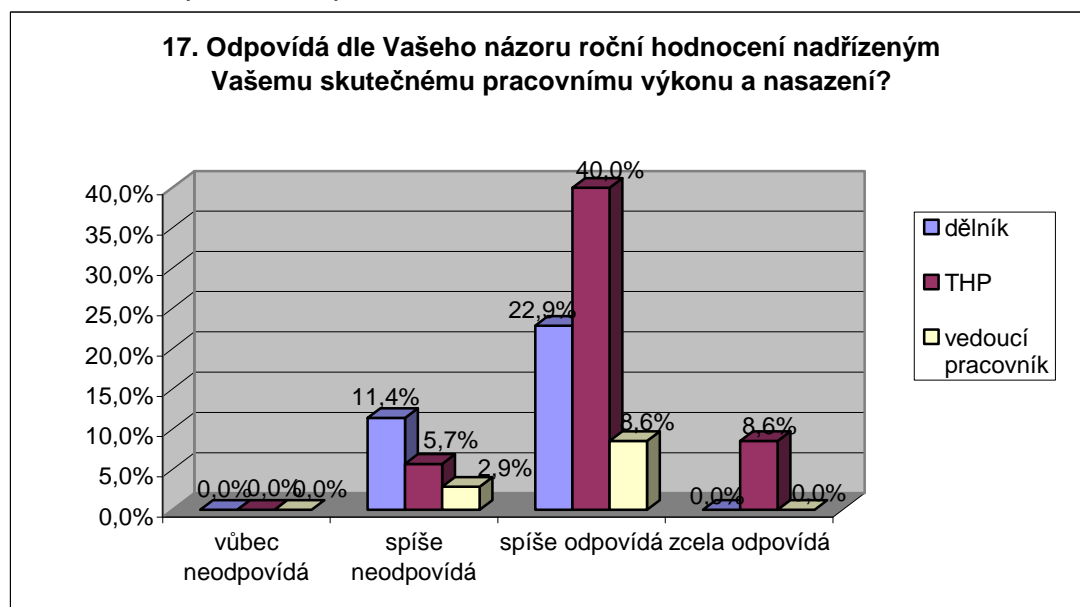
Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda by zaměstnanci uvítali možnost zvolit si výhody. Je vidět, že všechny výhody zaměstnancům zřejmě nevyhovují, a proto by si radši vybrali podle sebe. Zejména THP by uvítali možnost volby zaměstnaneckých výhod dle svého uvážení.

Otázka č.16 byla otevřenou otázkou a zaměstnanci zde měli prostor vyjádřit své náměty k zaměstnaneckým výhodám. Názory na poskytnuté výhody se různí. Pozitivní je, že se objevovaly názory zaměstnanců, že proti těmto výhodám nemají žádné námítky a také, že společnost Zálesí a.s. poskytuje slušné zaměstnanecké výhody. Často se vyskytovaly návrhy, že by měly být k dispozici zaměstnanecké slevy v podnikových hotelích na masáže či různé procedury či zkvalitnění stravovacích podmínek, příspěvky na zdravotní prevenci či sportovní aktivity. Na druhou stranu pociťují někteří zaměstnanci absenci zaměstnaneckých výhod vůbec nebo považují současné výhody za nevýhodné či za existující pouze „na papíře“.

17. Odpovídá dle Vašeho názoru roční hodnocení nadřazeným Vašemu skutečnému pracovnímu výkonu a nasazení?

Graf 4.19 Odpovědi respondentů na otázku č.17



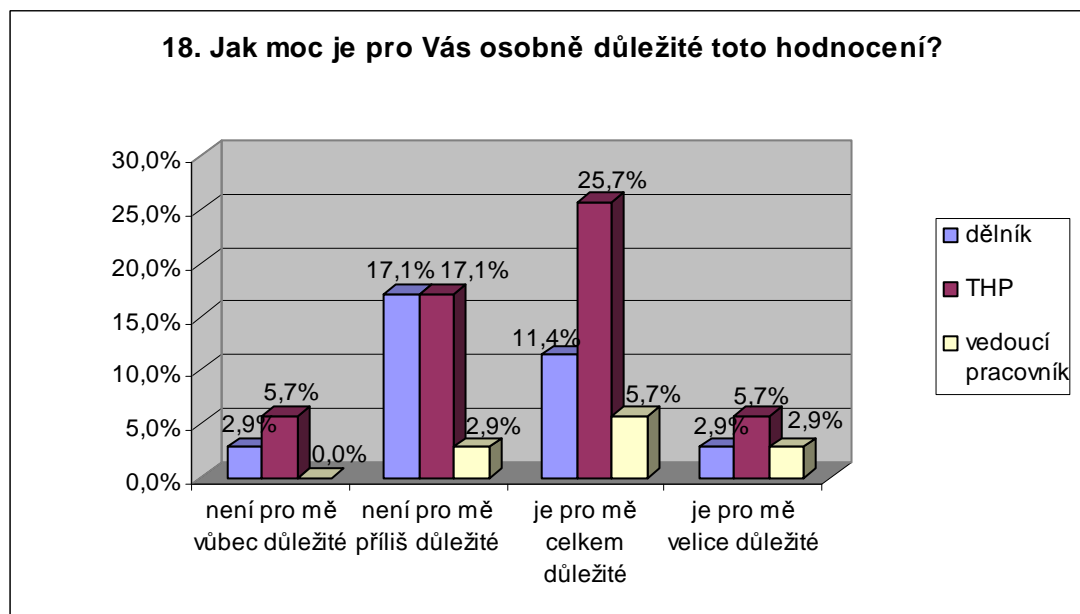
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.17 patří do bloku otázek vztahujících se k hodnocení zaměstnanců. Výsledek této otázky je uspokojivý, zaměstnanci jsou spokojení s hodnocením od

svých nadřízených. Rovných 80 % dotázaných zaměstnanců se vyslovilo, že roční hodnocení nadřízeným odpovídá jejich pracovnímu výkonu.

18. Jak moc je pro Vás osobně důležité toto hodnocení?

Graf 4.20 Odpovědi respondentů na otázku č.18

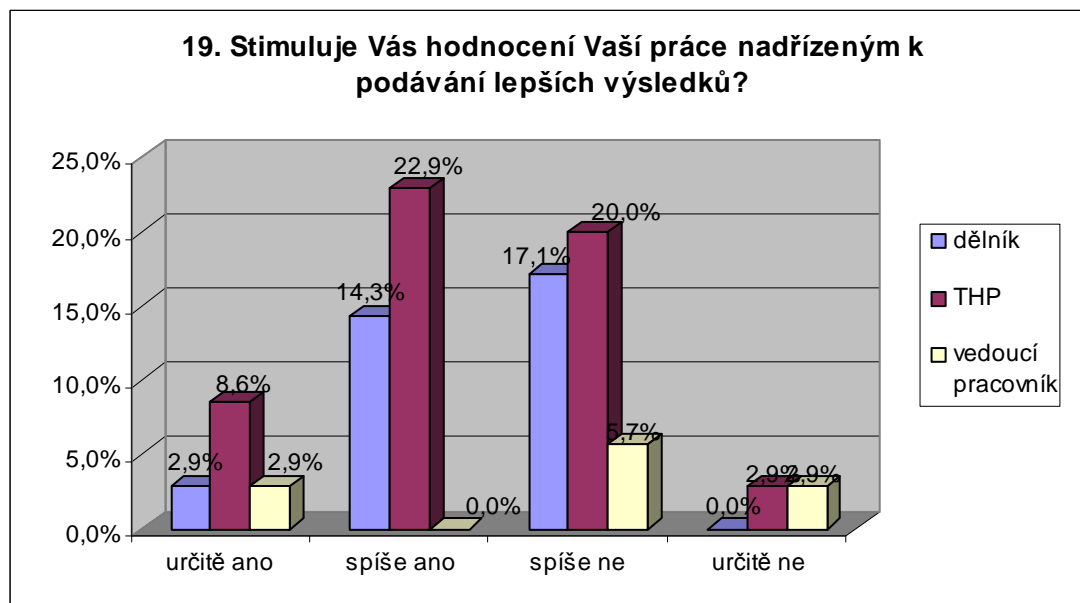


Zdroj: Vlastní zpracování

Osmnáctá otázka měla poukázat na důležitost hodnocení z pohledu zaměstnanců. Více než polovina zaměstnanců považuje hodnocení práce za důležitou záležitost. Myslím si, že hodnocení pracovníků by měla být nadále věnována náležitá pozornost.

19. Stimuluje Vás hodnocení Vaší práce nadřízeným k podávání lepších výsledků?

Graf 4.21 Odpovědi respondentů na otázku č.19

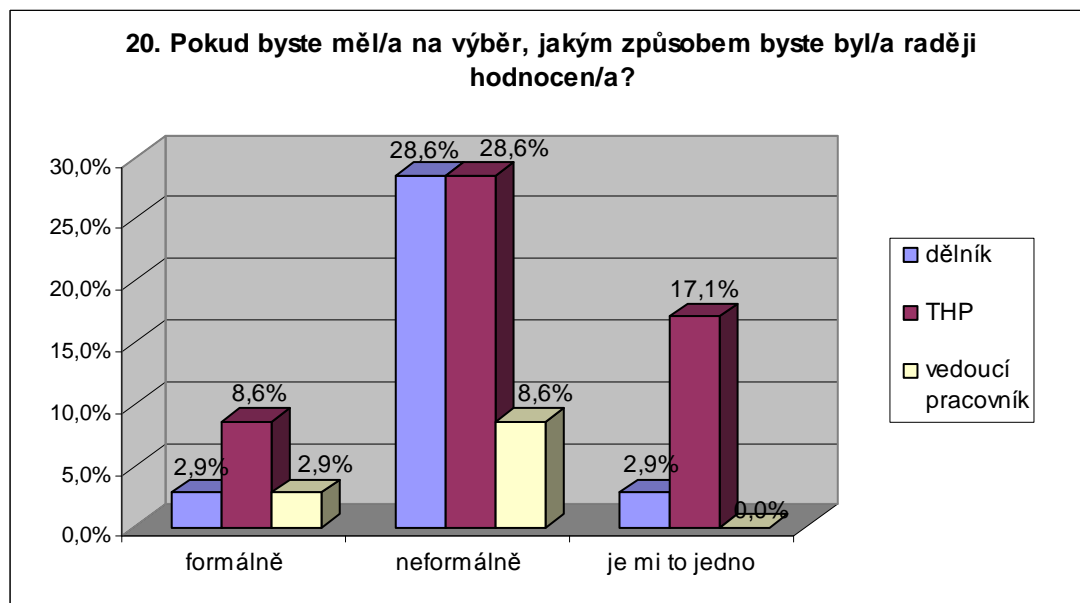


Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda má hodnocení zaměstnanců přímý vliv na jejich pracovní výkony. Polovina dotázaných zaměstnanců se vyjádřila, že hodnocení práce je stimuluje k lepším pracovním výsledkům a naopak druhá polovina tvrdí, že ne. Možnost určitě ne neoznačil žádný dělník, ale pouze jeden THP a vedoucí pracovník.

20. Pokud byste měl/a na výběr, jakým způsobem byste byl/a raději hodnocen/a?

Graf 4.22 Odpovědi respondentů na otázku č.20



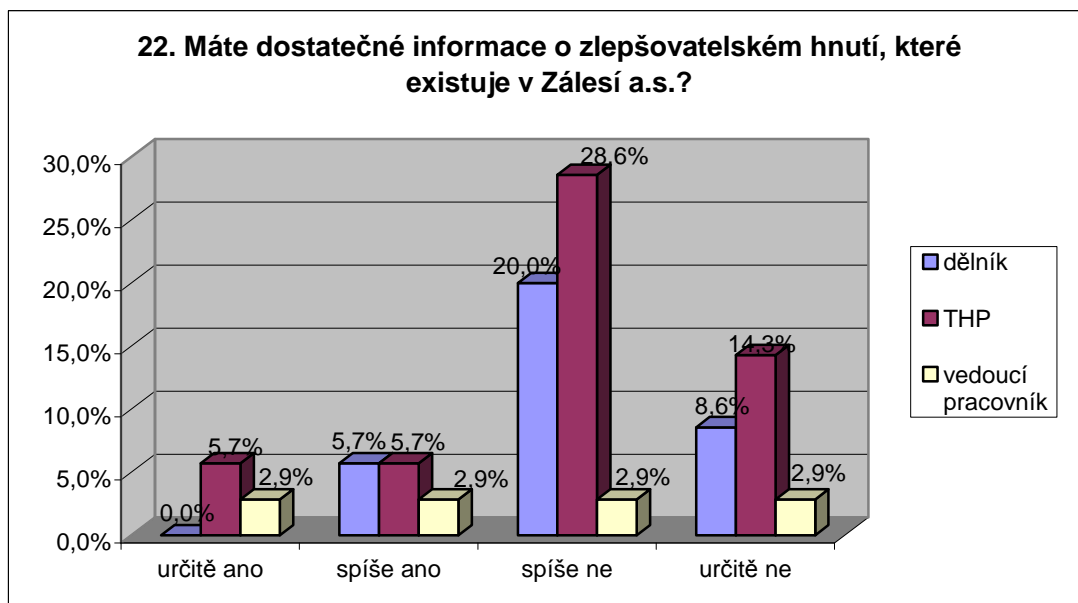
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.20 byla zaměřena na způsob hodnocení, kterým by zaměstnanci chtěli být raději hodnoceni. V Zálesí a.s. existuje formální hodnocení zaměstnanců, a to: průběžné hodnocení a hodnocení během zkušebního období. Z výsledků vyplývá, že většina, tj. 65,7 %, by chtěla být raději hodnocena neformálním způsobem hodnocení. Dalším 20 % zaměstnancům je to jedno a ostatní by si zvolili možnost formálního hodnocení. Pokud se zaměřím na dělníky, graf 4.22 jednoznačně poukazuje na to, že preferují neformální způsob hodnocení.

Otázka č.21 poskytovala zaměstnancům prostor pro vyjádření názorů k systému hodnocení ve firmě. Zde se příliš připomínek nevyskytovalo. Objevila se například námitka, že by se mělo zlepšit následné vyhodnocení připomínek zaměstnanců nebo že přímí nadřízení o hodnocení nerozhodují, a to je v očích zaměstnanců viděno jako chyba.

22. Máte dostatečné informace o zlepšovateľském hnutí, které existuje v Zálesí a.s.?

Graf 4.23 Odpovědi respondentů na otázku č.22



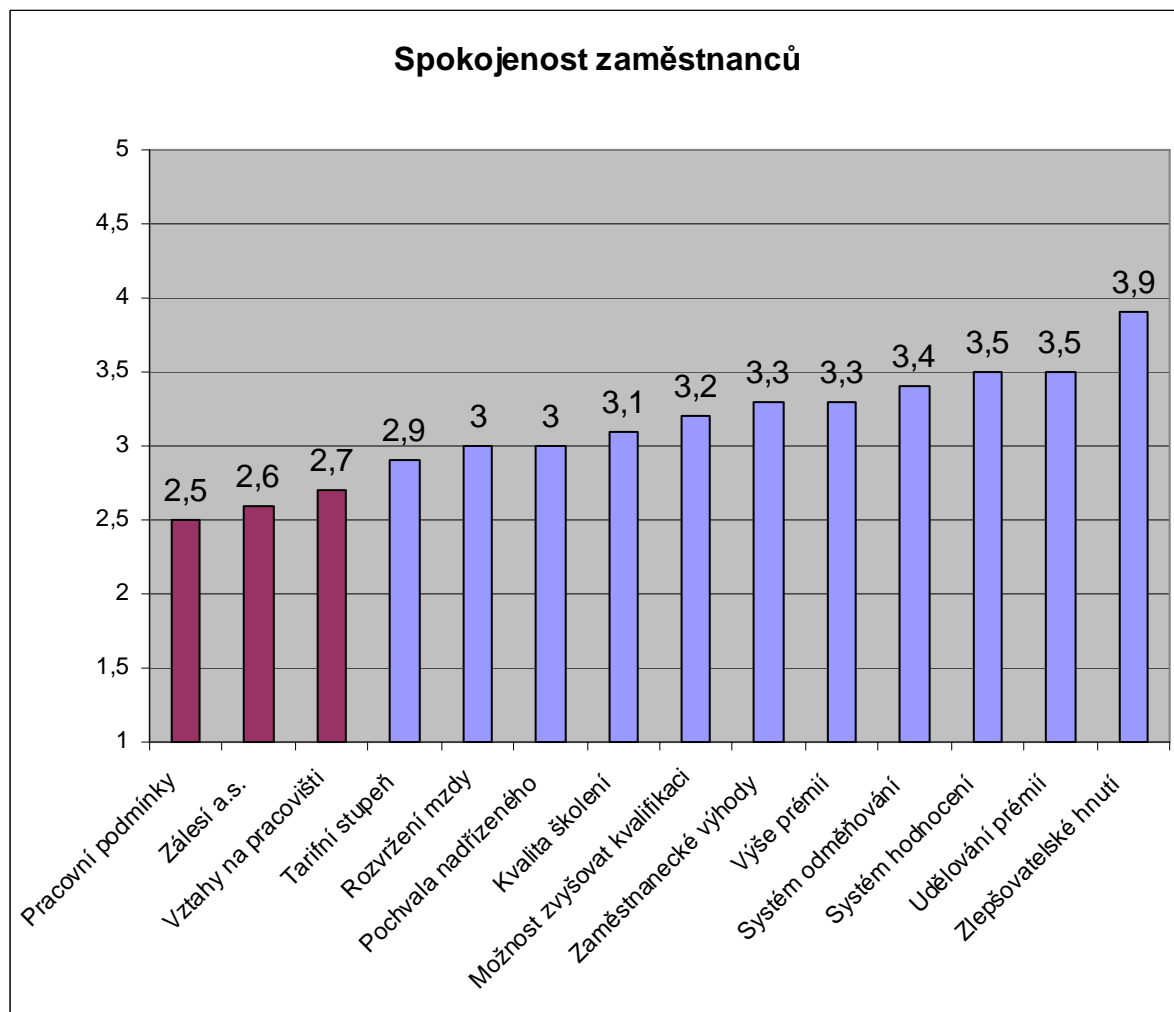
Zdroj: Vlastní zpracování

V Zálesí a.s. existuje zlepšovateľské hnutí jako jedna z forem motivačního systému. Jeho podstatou jsou zlepšovateľské nápady, za něž může být zaměstnanec finančně odměněn. Tato otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci mají dostatečné povědomí o tomto hnutí. Z dosažených výsledků vyplývá, že 77,1 % dotázaných nemá dostatek informací o zlepšovateľském hnutí. Toto číslo je poměrně vysoké. V důsledku špatné informovanosti nemohou zaměstnanci podávat své návrhy a zlepšovateľské hnutí tedy neplní svou funkci.

V otázce č.23 se zaměstnanci volně vyjadřovali ke zlepšovateľskému hnutí. Tato otázka v podstatě potvrdila závěry předchozí otázky. Kupříkladu za rok 2009 nebyl podán jediný zlepšující návrh, což u firmy s cca 400 zaměstnanci dokládá, že zlepšovateľské hnutí je spíše formální záležitostí a příliš nefunguje. Objevila se také stížnost, že přesně není definováno, které návrhy na zlepšení jsou v pracovní náplni a které ne. Jeden z názorů zněl, že pokud člověk přinese úsporu zaměstnavateli, měl by za to být adekvátně odměněn, s čímž jistě souhlasím.

24. K uvedeným faktorům přiřadte hodnotu od 1 do 5 podle míry Vaší spokojenosti či nespokojenosti ve společnosti Zálesí a.s..

Graf 4.24 Odpovědi respondentů na otázku č.24

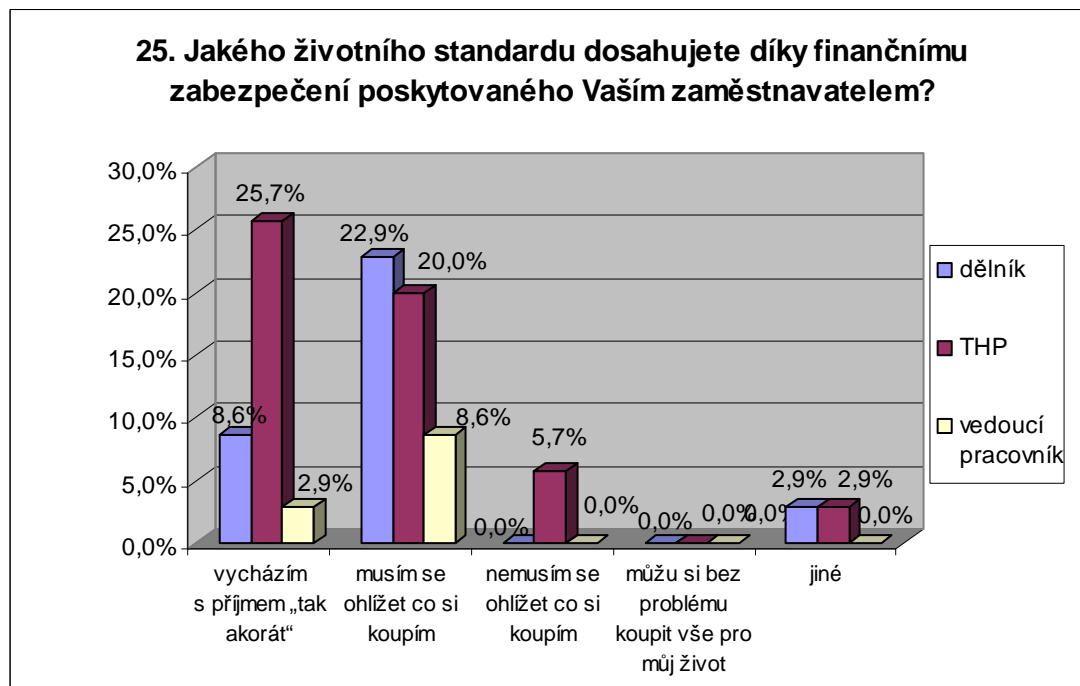


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č.24 jsem zjišťovala spokojenost zaměstnanců na všechny předchozí oblasti. Hodnoty se pohybují kolem průměru. Relativně nejlépe dopadly následující faktory: spokojenost s pracovními podmínkami, se Zálesím a.s. celkově, se vztahy na pracovišti, se zařazením do tarifního stupně, rozvržením mzdy a pochvalou od nadřízeného. Tyto faktory se pohybovaly do hodnoty 3. Ostatní byly hodnoceny nad touto hodnotou. Šlo o kvalitu školení, možnost zvyšovat kvalifikaci, zaměstnanecké výhody, výši prémie, systém odměňování, systém hodnocení a udělování prémie. Nejhuře dopadlo zlepšovatelské hnutí.

25. Jakého životního standardu dosahujete díky finančnímu zabezpečení poskytovaného Vaším zaměstnavatelem?

Graf 4.25 Odpovědi respondentů na otázku č.25

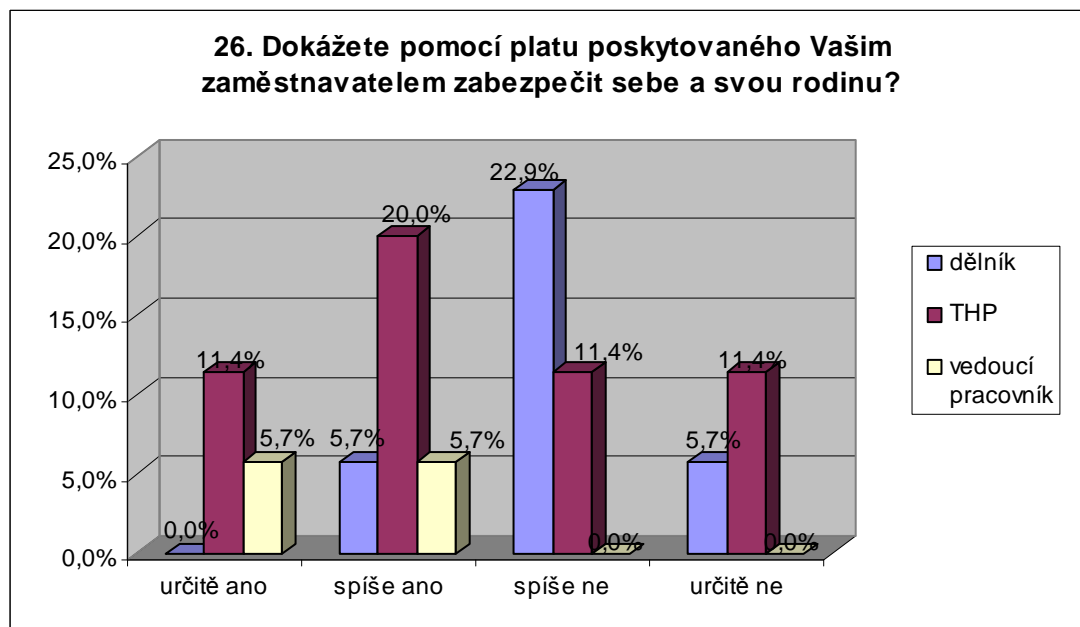


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující soubor otázek byl sestaven tak, aby otázky zapadly do Maslowovy pyramidy potřeb (viz kapitola 2.5.2). Nejnížší úrovni potřeb představují potřeby fyziologické. V otázce č.25 jsem se tedy snažila zjistit, jakého životního standardu dosahují zaměstnanci prostřednictvím platu poskytovaného zaměstnavatelem Zálesí a.s.. Polovina dotázaných zaměstnanců se vyjádřila, že se musí ohlížet, co si může koupit a zhruba jedna třetina zaměstnanců vychází s příjmem "tak akorát".

26. Dokážete pomocí platu poskytovaného Vaším zaměstnavatelem zabezpečit sebe a svou rodinu?

Graf 4.26 Odpovědi respondentů na otázku č.26

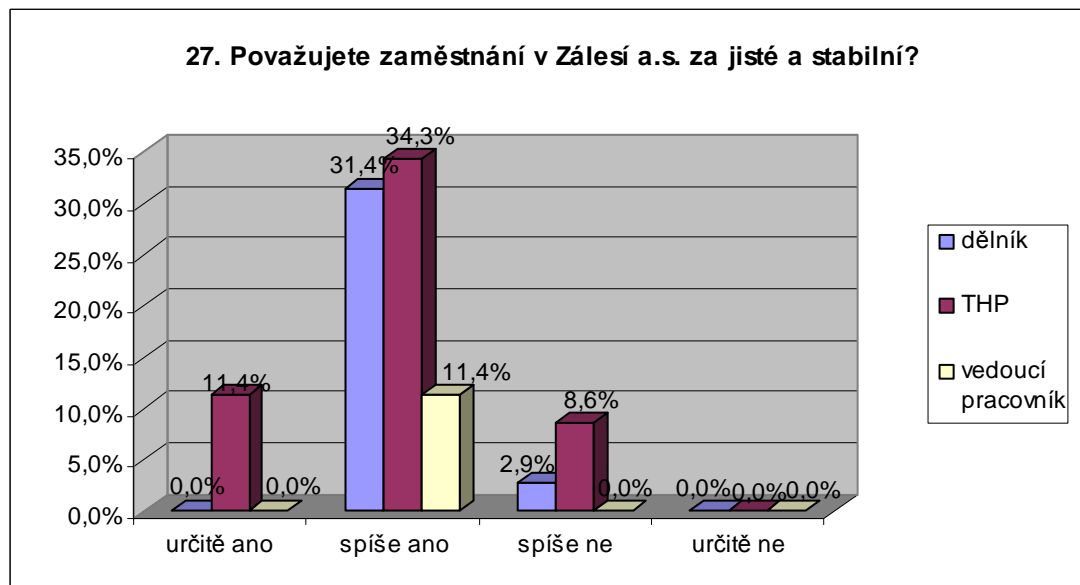


Zdroj: Vlastní zpracování

Formulace této otázky opět směřovala k fyziologickým potřebám, tzn. zabezpečení sebe a rodiny prostřednictvím platu. Alarmujícím zjištěním bylo, že polovina dotázaných zaměstnanců se přiklání k odpovědi, že prostřednictvím platu nedokáže zabezpečit sebe a svou rodinu. Zejména dělníci se přikláněli k variantě této odpovědi. U obou otázek však musíme brát v úvahu relativitu odpovědí. S čím jeden „vyjde“ na měsíc, to druhému mnohdy nestačí na týden.

27. Považujete zaměstnání v Zálesí a.s. za jisté a stabilní?

Graf 4.27 Odpovědi respondentů na otázku č.27

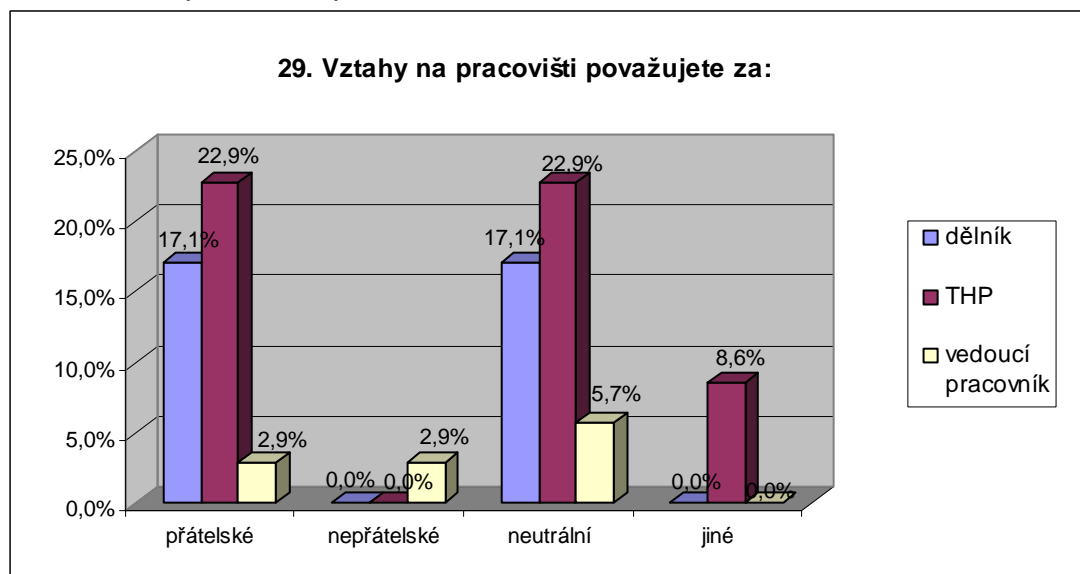


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.27 směřuje k potřebám jistoty a bezpečí. Ty se projevují ve snaze zaměstnanců zabezpečit si jisté zaměstnání. Z grafu lze vyčíst, že 88,6 % dotázaných zaměstnanců pokládá své zaměstnání za jisté a stabilní. Tento výsledek považují, zvláště v dnešní době globální krize, za velmi úspěšný. Vyplývá z toho také, že zaměstnanci jsou vesměs spokojeni s podmínkami, které jim firma Zálesí a.s. nabízí, jinak by jistě uvažovali o změně zaměstnavatele.

28. Vztahy na pracovišti považujete za:

Graf 4.28 Odpovědi respondentů na otázku č.28

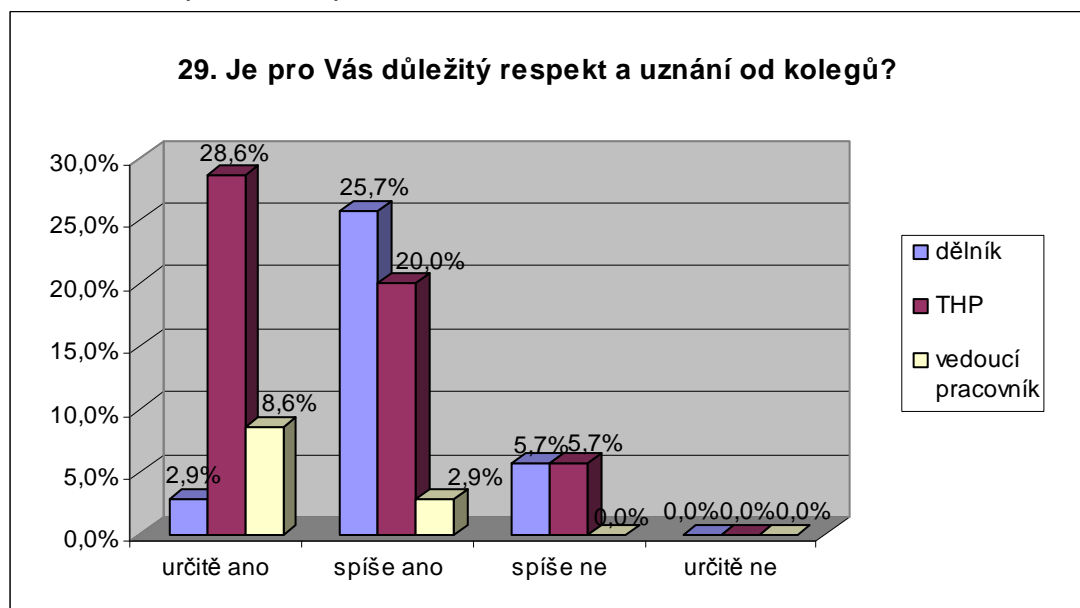


Zdroj: Vlastní zpracování

Aby se zaměstnanci cítili v zaměstnání dobře a spokojeně, je potřeba utužovat vztahy na pracovišti. Jako vyloženě nepřátelské hodnotí vztahy na pracovišti pouze jeden vedoucí pracovník. Dalších 42,9 % zaměstnanců považuje vztahy na pracovišti za přátelské. Ostatní zaměstnanci hodnotí tyto vztahy jako neutrální. Někteří zaměstnanci zvolili možnost jiné s tím, že s některými zaměstnanci vychází, kdežto s jinými ne.

29. Je pro Vás důležitý respekt a uznání od kolegů?

Graf 4.29 Odpovědi respondentů na otázku č.29

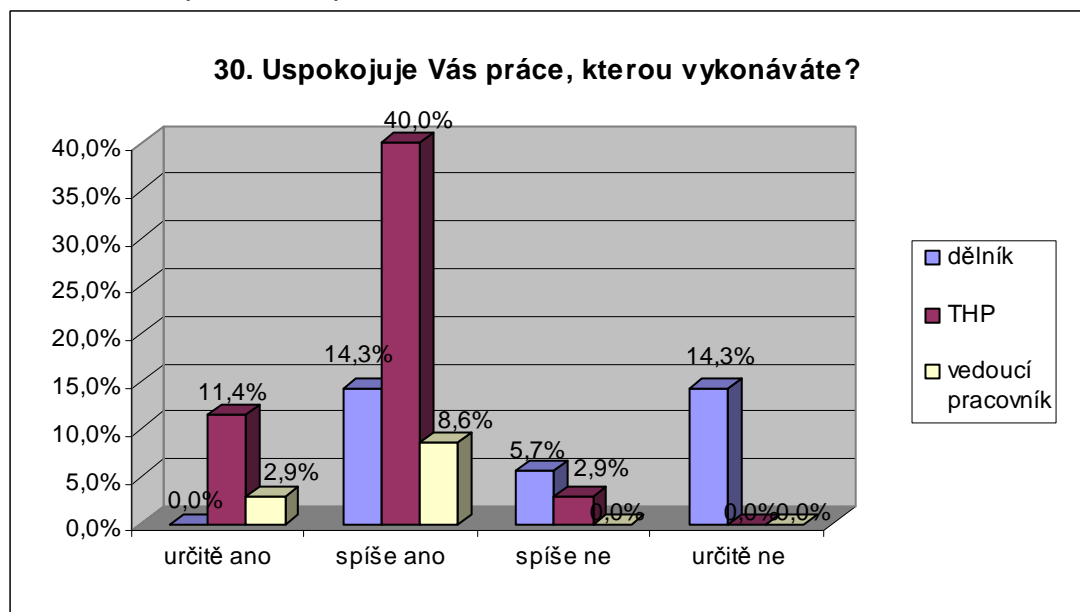


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro 88,6 % dotázaných zaměstnanců hraje roli respekt a uznání od spolupracovníků. Respekt a uznání práce jsou jistě motivačním motorem k podávání pracovních výkonů.

30. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

Graf 4.30 Odpovědi respondentů na otázku č.30

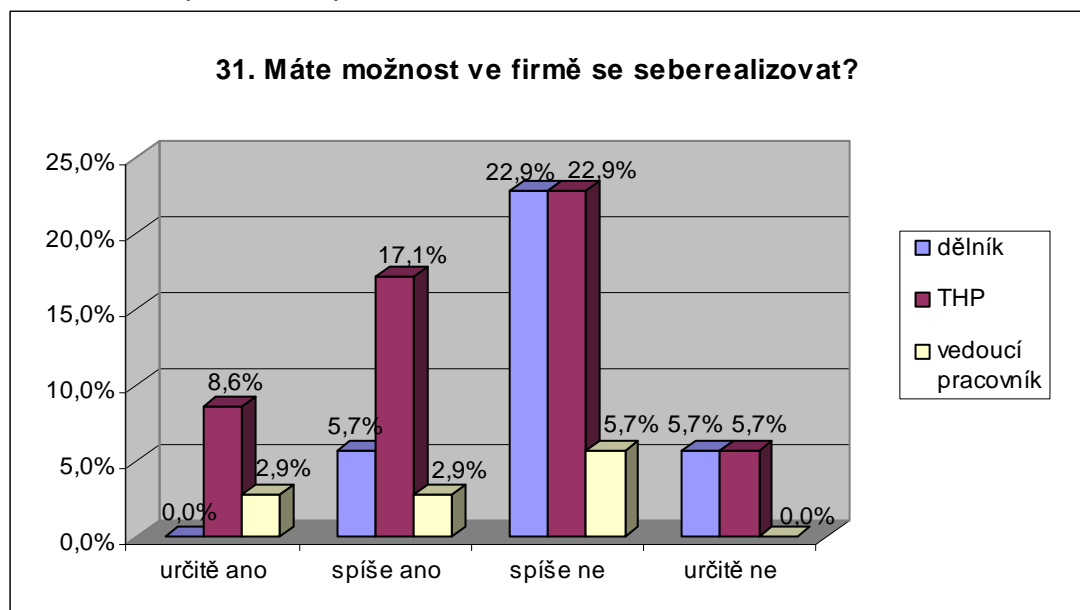


Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř 77,1 % zaměstnanců shledává své zaměstnání jako uspokojující. Můžeme pozorovat nespokojenost dělníků, která zřejmě souvisí s platovými nebo pracovními podmínkami. Uspokojení z práce pocítují převážně THP.

31. Máte možnost ve firmě se seberealizovat?

Graf 4.31 Odpovědi respondentů na otázku č.31

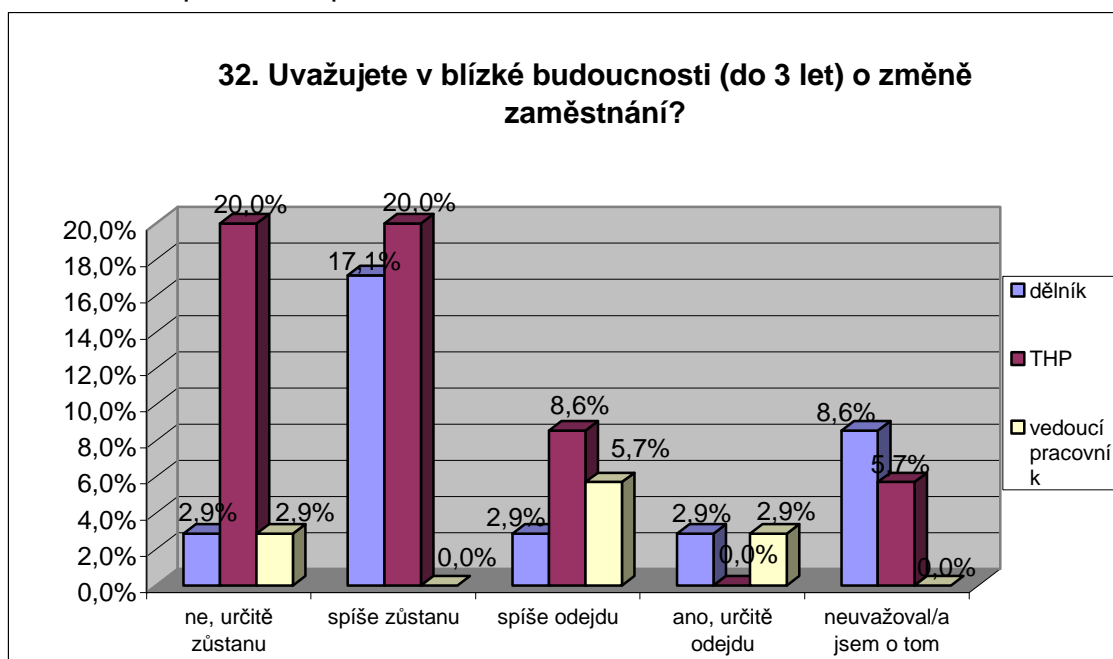


Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí je patrné, že ve firmě není mnoho prostoru k seberealizaci zaměstnanců. Nespokojeno je 62,9 % zaměstnanců. Nespokojeni s možností seberealizace byli dělnické profese, THP i vedoucí pracovníci. 25 % THP se domnívá, že možnost seberealizace ve firmě existuje. Systém vzdělávání ve firmě by zřejmě potřeboval změnit, což potvrzuje i blok otázek č.8 - 11.

32. Uvažujete v blízké budoucnosti (do 3 let) o změně zaměstnání?

Graf 4.32 Odpovědi respondentů na otázku č.32

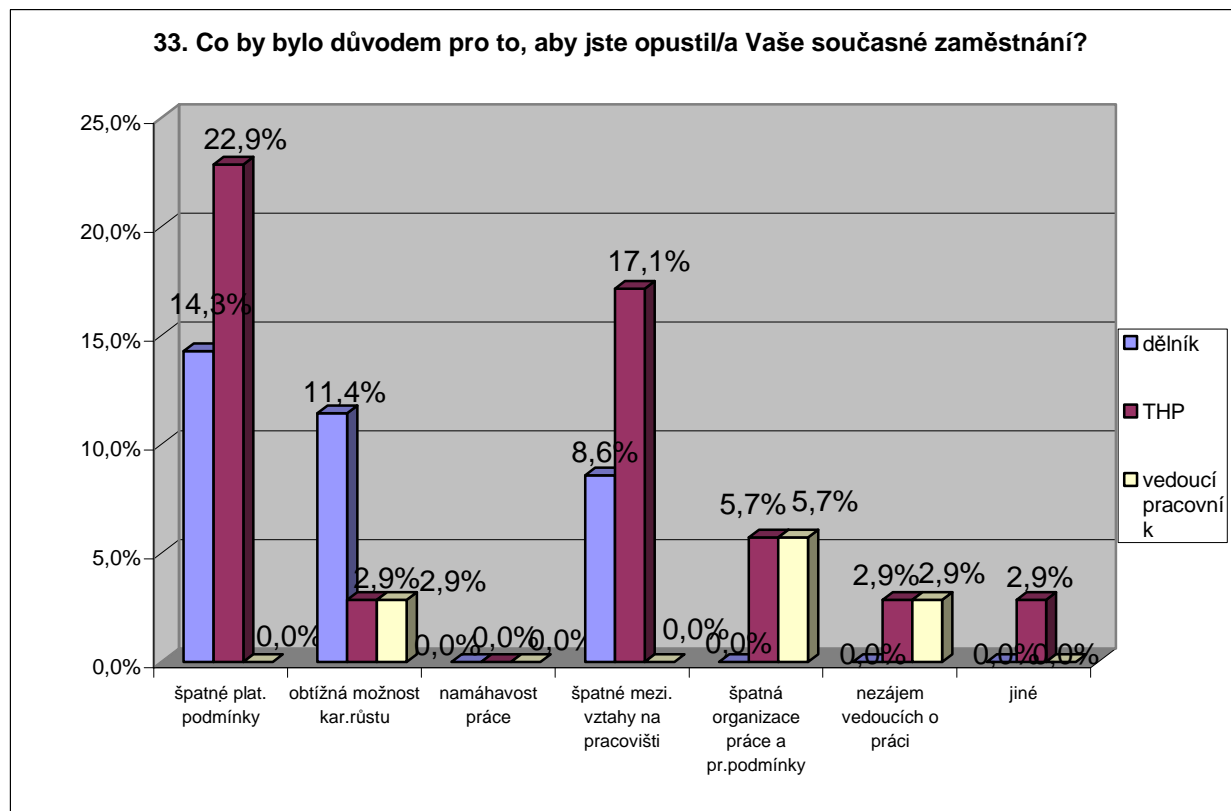


Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na tyto otázky lze považovat za významné pro další vývoj společnosti. Na jejich základě mohou být učiněna případná nápravná opatření ze strany vedení firmy. Úspěchem pro firmu Zálesí a.s. je, že 85,7 % dotázaných zaměstnanců se vyslovilo, že nemají v úmyslu opustit současné zaměstnání. Téměř 17,1 % zaměstnanců se však vyjádřilo, že spíše odejde. Toto číslo nelze podceňovat. Ani oněch 5,8 % zaměstnanců (2 lidé), kteří se vyslovili pro jistý odchod.

33. Co by bylo důvodem pro to, aby jste opustil/a Vaše současné zaměstnání?

Graf 4.33 Odpovědi respondentů na otázku č.33



Zdroj: Vlastní zpracování

Úspěšnost každé firmy závisí na mnoha faktorech. Na výši zisku, na finančních možnostech firmy, na technologickém zázemí a dalších aspektech. Nenahraditelným zdrojem každé firmy jsou však právě její zaměstnanci. V této otázce měli zaměstnanci označit důvod, který by je vedl k odchodu ze zaměstnání. U této otázky jsem zjišťovala důvody, které shledávají zaměstnanci Zálesí a.s. podstatné pro podání výpovědi. Žádný ze zaměstnanců nevidí jako překážku práce její namáhavost. Naopak pro nejvíce zaměstnanců jsou důvodem k odchodu špatné platové podmínky (37,1 %). Druhým důvodem v pořadí jsou špatné mezilidské vztahy na pracovišti (25,7 %), dále obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje (17,1 %), špatná organizace práce a pracovní podmínky (11,4 %). Nezájem vedoucích o vykonávanou práci zvolili dva lidé a jinou možnost jeden člověk.

Příloha 5 – statistické vyhodnocení otázek

1. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	3	7	1	1
THP	6	8	4	1
vedoucí pracovník	2	2	0	0

2. Odkud získáváte informace o systému odměňování ve Vaší společnosti?

	z personálního oddělení	od spolupracovníků	z nástěnek	z porad	z jiného zdroje
dělník	0	8	3	1	0
THP	6	7	1	3	2
vedoucí pracovník	1	0	0	1	2

3. Je výše prémie ovlivněná Vaším výkonem, úsilím nebo snahou?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	1	9	2	0
THP	6	2	8	3
vedoucí pracovník	1	2	1	0

4. Myslíte si, že jste za práci spravedlivě a přiměřeně odměňováni/a?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	1	6	5	0
THP	1	7	8	3
vedoucí pracovník	0	1	2	1

5. Myslíte si, že při zvýšení mzdy jste schopni dosahovat lepších pracovních výsledků?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	3	4	5	0
THP	6	11	2	0
vedoucí pracovník	0	2	2	0

6. Který z těchto faktorů Vás motivuje k práci více?

	peněžní odměňování	nepeněžní odměňování	obojí je pro mě stejně důležité
dělník	5	1	6
THP	8	0	11
vedoucí pracovník	0	1	3

8. Absolvoval/a jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

	ano	ne	nevím
dělník	8	4	0
THP	16	3	0
vedoucí pracovník	4	0	0

9. Pokud jste odpověděl/a ANO na předchozí otázku, bylo pro Vás toto školení užitečné?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	1	3	4	1
THP	10	2	4	0
vedoucí pracovník	2	2	0	0

10. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost školení zvyšující Vaší kvalifikaci?

	ano, ale nevyužívám je	ano, už jsem je někdy využil/a	ano, většinou je využívám	ne, neposkytuje je	jiné
dělník	0	0	0	12	0
THP	5	5	5	4	0
vedoucí pracovník	0	1	2	1	0

12. Důležitost zaměstnaneckých výhod – aritmetický průměr

Stravování	Sociální zabezpečení	Pracovní volno	Dodatečná dovolená	Školení	Životní pracovní výročí	Penzijní připojištění
2,5	3,2	2,3	2,2	2	3,3	1,9
Kapitálové životní pojištění	Rekreační pobyty	Rekreace se slevou	Náhrady na čištění oděvů	Odměny dárců krve	Tarify mobilní telefony	
2,4	2,8	3,2	2,7	3,5	3,3	

13. Jak jste informován/a o zaměstnaneckých výhodách poskytovaných společností Zálesí a.s.?

	velmi dobře	dobře	špatně	nic o nich nevím
dělník	0	2	9	1
THP	2	7	8	2
vedoucí pracovník	1	1	2	0

14. Kterou z následujících zaměstnaneckých výhod byste si vybral/a?

	sportovní vyžití	kulturní akce	konzumace nealko zdarma	příspěvek na dopravu do zam.	prodloužená dovolená o 5 prac.dnů	jiné
dělník	4	1	1	3	3	0
THP	2	2	1	7	6	1
vedoucí pracovník	1	1	0	1	1	0

15. Přivítal/a byste možnost volby zaměstnaneckých výhod?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	8	3	1	0
THP	14	5	0	0
vedoucí pracovník	2	1	1	0

17. Odpovídá dle Vašeho názoru roční hodnocení nadřazeným Vašemu skutečnému pracovnímu výkonu a nasazení?

	vůbec neodpovídá	spíše neodpovídá	spíše odpovídá	zcela odpovídá
dělník	0	4	8	0
THP	0	2	14	3
vedoucí pracovník	0	1	3	0

18. Jak moc je pro Vás osobně důležité toto hodnocení?

	není pro mě vůbec důležité	není pro mě příliš důležité	je pro mě celkem důležité	je pro mě velice důležité
dělník	1	6	4	1
THP	2	6	9	2
vedoucí pracovník	0	1	2	1

19. Stimuluje Vás hodnocení Vaší práce nadřazeným k podávání lepších výsledků?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	1	5	6	0
THP	3	8	7	1
vedoucí pracovník	1	0	2	1

20. Pokud byste měl/a na výběr, jakým způsobem byste byl/a raději hodnocen/a?

	formálně	neformálně	je mi to jedno
dělník	1	10	1
THP	3	10	6
vedoucí pracovník	1	3	0

22. Máte dostatečné informace o zlepšovatelském hnutí, které existuje v Zálesí a.s.?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	0	2	7	3
THP	2	2	10	5
vedoucí pracovník	1	1	1	1

24. Spokojenost zaměstnanců – aritmetický průměr

Tarifní stupeň	Výše prémie	Udělování prémie	Rozvržení mzdy	Systém odměňování	Kvalita školení	Možnost zvyšovat kvalifikace
2,9	3,3	3,5	3,0	3,4	3,1	3,2
Zaměstnanecké výhody	Pochvala nadřazeným	Systém hodnocení	Zlepšovatelské hnutí	Pracovní podmínky	Vztahy na pracovišti	Spokojenost Zálesí a.s.
3,3	3,1	3,5	3,9	2,5	2,7	2,6

25. Jakého životního standardu dosahujete díky finančnímu zabezpečení poskytovaného Vaším zaměstnavatelem?

	vycházím s příjmem „tak akorát“	musím se ohlížet co si koupím	nemusím se ohlížet co si koupím	můžu si bez problému koupit vše pro můj život	jiné
dělník	3	8	0	0	1
THP	9	7	2	0	1
vedoucí pracovník	1	3	0	0	0

26. Dokážete pomocí platu poskytovaného Vaším zaměstnavatelem zabezpečit sebe a svou rodinu?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	0	2	8	2
THP	4	7	4	4
vedoucí pracovník	2	2	0	0

27. Považujete zaměstnání v Zálesí a.s. za jisté a stabilní?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	0	11	1	0
THP	4	12	3	0
vedoucí pracovník	0	4	0	0

28. Vztahy na pracovišti považujete za:

	přátelské	nepřátelské	neutrální	jiné
dělník	6	0	6	0
THP	8	0	8	3
vedoucí pracovník	1	1	2	0

29. Je pro Vás důležitý respekt a uznání od kolegů?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	1	9	2	0
THP	10	7	2	0
vedoucí pracovník	3	1	0	0

30. Uspokojuje Vás práce, kterou vykonáváte?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	0	5	2	5
THP	4	14	1	0
vedoucí pracovník	1	3	0	0

31. Máte možnost se ve firmě seberealizovat?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
dělník	0	2	8	2
THP	3	6	8	2
vedoucí pracovník	1	1	2	0

32. Uvažujete v blízké budoucnosti (do 3 let) o změně zaměstnání?

	ne, určitě zůstanu	spíše zůstanu	spíše odejdu	ano, určitě odejdu	neuvažoval/a jsem o tom
dělník	1	6	1	1	3
THP	7	7	3	0	2
vedoucí pracovník	1	0	2	1	0

33. Co by bylo důvodem pro to, aby jste opustil/a Vaše současné zaměstnání?

	špatné platové podmínky	obtížná možnost kariérního růstu a osobního rozvoje	namáhavost práce	špatné mezilidské vztahy na pracovišti	špatná organizace práce a pracovní podmínky	nezájem vedoucích o mnou vykonávanou práci	jiné
dělník	5	4	0	3	0	0	
THP	8	1	0	6	2	1	1
vedoucí pracovník	0	1	0	0	2	1	0